

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas, berkompeten, berorientasi (Dessler 2020:4), merupakan hal yang penting. Selain itu, kedudukan dan peranan sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki kemajuan dan keberhasilan dalam menjalankan peran yang sangat strategis di era saat ini semakin disadari oleh perusahaan, model kinerja sumber daya manusia yang tidak sekadar memberi kesuksesan dalam jangka pendek bagi perusahaan tetapi akan mengembalikan nilai investasi untuk jangka panjang. Hakekatnya peningkatan sumber daya manusia dibutuhkan sebagai alat penggerak utama di segala bidang merupakan hal yang sangat penting dan hal ini dapat dilakukan dengan melakukan program pelatihan, baik kepada para pegawainya. Hamali (2018:2), lama maupun rekrutan baru. Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh instansi yang bersangkutan. Setiap pelatihan sebagai upaya untuk mencapai peningkatan produktivitas kerja suatu perusahaan tidak lepas dari pengaruh, baik pengaruh dari dalam atau pengaruh dari luar instansi tersebut. Pengaruh ini menuntut setiap organisasi atau instansi untuk agar meningkatkan pelayanan sehingga dapat meningkatkan kebutuhan masyarakat yang makin meningkat

Kinerja atau *performance* Robbins (2017:260), merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Setiap usaha-usaha manajemen kinerja di tuntut untuk mendorong kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi pada setiap organisasi. Suatu organisasi perlu memiliki tenaga

kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja karyawan. Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi. Edison, et.al (2017: 140). Terdapat faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai yang tidak bisa dipungkiri di lingkungan kerja, di antaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam mencapai prestasi kerja yang baik. Dalam hal tersebut seorang pemimpin menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Seringkali, organisasi yang berhasil mencapai tujuannya juga akan sangat bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi akan mencapai tujuannya, pemimpin juga sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas bawahannya serta mengkoordinasikan tujuan bawahan dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan sering dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi. Menurut Robins dan Judge (2017:249), kepemimpinan mendefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi karyawan dengan mengarahkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam seluruh proses manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menciptakan penilaian prestasi dengan predikat kualitas kerja yang baik. Menyatakan Robins dan judge (2017:35) Kompetensi adalah bagian yang diakui dan sangat penting dimiliki oleh setiap talenta terbaik di pasar kerja modern. Memastikan bahwa para pemimpin memiliki kompetensi yang diperlukan, bukan hanya keterampilan *hard skill* untuk dapat unggul dalam posisi mereka menjadi semakin penting. Nilai dan sikap seseorang. percaya bahwa orang itu dapat efektif dalam setiap situasi ini adalah bagian dari diri seseorang. *Human Resource* pun di era saat ini bergeser

dari sekadar membuat tim untuk dapat melakukan pekerjaan mereka, menjadi membuat tim yang dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga ekspektasi perusahaan dapat terpenuhi dengan baik. menurut Kartono dalam Kumala dan Agustina(2018:27)kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan, sifat, sikap, apresiasi, pemahaman, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan pekerjaan atau tugas guna mencapai standar kualitas karyawan dalam pekerjaan nyata. Pada umumnya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dikuasainya. Dan itu pun harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dengan baik untuk dapat menaikkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilaksanakannya Selain itu, Kompetensi Afandi (2016:73), menurut kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang berkontribusi pada kinerja yang unggul. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi untuk kepemimpinan, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan generasi pemimpin mereka dengan lebih baik. Seorang pemimpin atau *leader* juga dituntut untuk mengimplemen-tasikan ide dan proyek baru, agar tidak terjebak dan akan menjadi roda penggerak perubahan dalam tim. Hal ini termasuk dalam peran pentingnya menjadi proaktif dan inisiatif di dalam membuat planning di dalam tim, termasuk membuat planning yang realistis dan bersinergis untuk memberikan output semaksimal mungkin dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi. Kemampuan usaha sebagai hasil akhir kerja yang dicapai oleh tenaga kerja dalam mengerjakan bagian kerja yang diberikan atas dasar ketelitian, pengalaman, dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan Robins dan judge (2017:355), Menyatakan budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan. Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus

melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan namun menurut pengamatan PT.Orientama Makmur Abadi adalah penyedia dan penjual bermacam-macam alat teknik dan peralatan industri. menjual produk langsung ke konsumen. mulai dari pedagang grosir, pedagang eceran, dan perusahaan corporate Kepemimpinan sangat mengayomi karyawan dalam melaksanakan kinerjanya. Bagi karyawan yang mendapatkan reward menerima bonus sebagai hasil dari pencapaian kinerjanya. terwujudnya dalam bentuk tindakan. Dedikasi dan loyalitas karyawan sudah tinggi, akan tetapi diduga ada karyawan yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya kepada atasannya, namun kurang loyal terhadap visi, misi dan tugas organisasi.

Masalah lain yang ditemukan khususnya di lokasi kerja peneliti yaitu di PT. Orientama Makmur Abadi adalah pada saat pemberian tugas kepada karyawan pemimpin memberikan tugas kepada sales untuk menaikkan *Value* perusahaan, dimana karyawan yang diberikan tugas oleh atasannya target 1 bulan, akan tetapi karyawan lewat dalam 1 bulan waktu yang ditentukan tidak tercapai, sehingga atasannya yang turun langsung mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini terjadi pada evaluasi penjualan yang terjadi di tahun 2019 sampai dengan 2021 di outlet kenari sebagai berikut:

Tabel 1.1. Data Evaluasi Penjualan Produk di tahun 2019-2021

| Tahun | Total | Target |
|-------|------------------|-----------------|
| 2019 | 4.885.330.686.02 | Rp4.000.000.000 |
| 2020 | 3.287.454.556.01 | Rp5.000.000.000 |
| 2021 | 6.287.454.782.02 | Rp5.200.000.000 |

Sumber: Laporan data tahunan sales PT. Orientama makmur abadi (tidak dipublikasikan)

Diduga edukasi atau ilmu yang diturunkan dalam pemahaman tentang *product skill*, tidak semua diajarkan oleh sales di PT.Orientama Makmur Abadi, adanya komunikasi yang berkurang antara pimpinan dan bawahan, contohnya atasan memberikan tugas untuk membuat laporan target bulanan, tetapi karyawan mengerjakan laporan harian, lalupada saat dilapangan sales mencoba teknik *dealing* (bernegoisasi) dengan pelanggan tanpa dibekali terlebih dahulu sebelum

terjun kelapangan sales tersebut mendapat kritikan dari pelanggan didalam penjualannya. Diduga sales melakukan kesalahan dalam menentukan harga dalam penjualan menjadikan *customer* tersebut memilih membeli produk kompetitor. hal ini menjadikan kesempatan mendapatkan omzet menghilang. didugalah satu faktor yang menyebabkan kinerja karyawan menurun dan adanya perubahan budaya kerja juga menyebabkan tinggi nya tingkat perpindahan kerja (*turn over*) dan tingkat pengunduran diri (*resign*).

Meskipun begitu, budaya Afandi (2016:82), pada suatu organisasi memiliki keterkaitan mempengaruhi bagaimana cara karyawan menyelesaikan pekerjaan dan berperilaku, sehingga karyawan di organisasi memiliki cara berpikir dengan sudut pandang yang sama dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan. Perilaku karyawan yang sejalan dan searah dengan budaya organisasi akan dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja tersebut dapat menjadikan kinerja karyawan lebih berkualitas sesuai yang diharapkan oleh organisasi karyawan yang telah memahami norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Nilai dan keyakinan itu akan diwujudkan menjadi perilaku sehari-hari karyawan dalam bekerja, sehingga budaya organisasi akan berdampak terhadap efisiensi dan efektivitas yang ada di organisas. Menurut Afandi (2016:80), budaya organisasi adalah tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu meningkatkan produktivitas organisasi.

Penjualan diduga menurun dikarenakan kinerja karyawan khususnya divisi sales, tidak mencapai target di PT. Orientama Makmur Abadi akibatnya perusahaan mengalami income bulanan menurun, pemimpin akhirnya menegaskan peraturan perusahaan untuk menjalankan Standar Operasional Prosedur perusahaan yang ditetapkan yaitu dengan menaikkan target penjualan tanpa melihat kondisi kinerja karyawan di PT. Orientama Makmur Abadi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi (Studi pada PT. Oritama Makmur Abadi).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang didalam latar belakang masalah yang diatas maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Adapun pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kompetensi?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompetensi?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kompetensi.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui budaya organisasi pengaruh langsung terhadap kompetensi.
4. Untuk mengetahui budaya organisasi pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui kompetensi pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.
7. Untuk mengetahui budaya organisasi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Peneliti .

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan maupun tambahan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya jika tertarik melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan judul/variabel yang mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja terhadap karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan atau memberikan informasi yang membantu untuk memecahkan permasalahan yang ada didalam perusahaan khususnya mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan PT.Orientama Makmur Abadi (Jakarta) unit pelaksanan distributor alat teknik.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini bagi penulis manfaatnya dapat memberikan wawasan untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Orientama Makmur Abadi.