

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu faktor penentu sukses tidaknya suatu perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia sangat penting agar sebuah perusahaan berjalan dengan baik. Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda dalam upaya mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tanpa adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan akan menyulitkan perusahaan tersebut dalam mencapai target meskipun sumber daya yang lain telah terpenuhi. Oleh karena itu potensi dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan perlu dikembangkan dan diperhatikan agar menjadi sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas sehingga berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dapat dicapai melalui peran seorang pimpinan pada perusahaan itu sendiri. Menurut Robbins & Coulter (2012) teori perilaku kepemimpinan merupakan teori yang membedakan perilaku pemimpin dan bukan pemimpin. Perilaku kepemimpinan terdapat dua gaya yaitu gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada orang. Namun terdapat gaya yang menggabungkan keduanya yaitu gaya yang berorientasi pada pengembangan dan perubahan. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada 3 hal yaitu: gaya kepemimpinan, pengikut, dan hubungan interpersonal. Soekarso (2015) berpendapat bahwa apabila gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada tugas dan pengikutnya, maka produktivitas dalam organisasi semakin meningkat. Menurut

Hatauruk (2015) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mencoba mempengaruhi orang lain dan merupakan perilaku konsisten yang ditunjukkan oleh seseorang untuk mempengaruhi bawahannya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Mudawiyah *et al.*, 2019; Birasnav, 2014; dan Basit *et al.*, 2017), sedangkan penelitian Khairizah *et al.* (2015) memberi hasil yang beragam yaitu kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan suportif dan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Aldi (2005) Peningkatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui kemampuan karyawan, struktur organisasi, kreatifitas untuk menciptakan proyek yang menguntungkan organisasi dan manajemen pengetahuan/*knowledge management*. Suatu kinerja akan mencapai target maksimal dengan bantuan dari suatu pengetahuan/*knowledge* yang dimiliki. Pengetahuan adalah sumber daya dalam diri masing-masing karyawan, tetapi dibutuhkan cara mengelola pengetahuan yang kemudian penggunaannya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan akan mempengaruhi kualitas layanan. Hussain *et al.* (2015) berpendapat bahwa *knowledge sharing* tidak hanya membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan mengambil tugas, membentuk, dan mengoordinasikan informasi dan pengetahuan yang berbeda, *knowledge sharing* membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathari (2016) *knowledge sharing* dalam suatu organisasi akan memberi kontribusi positif terhadap karyawannya untuk menjalin hubungan antar sesama karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Kohansal *et al.*

(2013) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan. Beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Astitiani & Sintaasih, 2019; Safitri *et al.*, 2018; Giri *et al.*, 2011; dan Wang *et al.*, 2013). Adanya *knowledge sharing* akan membantu dan meningkatkan kinerja karyawan dalam pengayaan pengetahuan antar karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa data empiris yang telah disebutkan diatas dapat digunakan untuk pembuktian dalam penelitian ini, apakah dalam PT. Semen Bosowa Banyuwangi menerapkan *knowledge sharing* dalam kesehariannya, dan untuk mengetahui keefektifan *knowledge sharing* dalam mencapai kinerja yang baik.

Hadari Nawawi (2003) berpendapat bahwa “ Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang- ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.” Sama halnya dengan PT. Semen Bosowa Banyuwangi, terdapat beberapa karyawan yang berasal dari daerah yang berbeda yang mengharuskan karyawan tersebut dapat berperilaku sama seperti karyawan yang lain. Budaya kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Nilai- nilai dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, dari definisi tersebut, jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja

yang baik dalam arti mau bekerja keras, jujur, anti KKN, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Beberapa penelitian mengenai kinerja karyawan menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Hasil penelitian Hidayat (2017) menunjukkan budaya kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Lina (2014) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Giri *et.al.* (2011) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Menurut (Ramdhani, 2019; Yudistira dan Susanti, 2017) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian mengenai budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Trijaya Medika Farma oleh Hidayat (2017) menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu perusahaan milik swasta di Indonesia yaitu PT. Bosowa Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada berbagai bidang industri antara lain adalah bidang otomotif, semen, pertambangan dan energi, jasa keuangan, properti serta pendidikan. Salah satu perusahaan semen dengan kapasitas produksi tinggi adalah PT. Semen Bosowa, merupakan satu-satunya perusahaan semen swasta nasional Indonesia yang terpusat di wilayah Indonesia Timur yaitu Kabupaten Maros. Nama "Bosowa" berasal dari singkatan Bone, Soppeng, dan Wajo yang merupakan tiga kerajaan tua Bugis yang terletak di pantai timur Sulawesi Selatan (Bone), dataran tinggi Sulawesi Selatan (Soppeng), dan di sekitar Danau Tempe Sulawesi Selatan (Wajo). Pendiri HM Aksa Mahmud, memberikan nama tersebut untuk menjadi dasar bagi perusahaan agar

tumbuh menjadi salah satu kelompok bisnis terbesar yang muncul dari Indonesia Timur. Dipandu oleh kekuatan dan semangat Bugis, sebagai pelaut-pelaut pemberani yang telah mencapai pantai Australia dan Madagaskar dengan perahu Phinisi sehingga dapat menjadi do'a dan harapan agar Bosowa ditakdirkan untuk tumbuh menjadi salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia.

Sejalan dengan pertumbuhan perusahaan yang kuat sejak tahun 1980, Bosowa Corporation perlahan namun pasti memperluas untuk lini bisnis lain selain otomotif, yaitu perusahaan di bidang infrastruktur, jasa keuangan, properti, pembangkit listrik, agribisnis dan industry semen. Semen merupakan salah satu unit bisnis yang dikembangkan oleh Bosowa Corporation. Hal ini dikarenakan Industri semen telah menjadi salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia. PT Semen Bosowa Maros juga telah malayani tujuan ekspor dengan pembukaan terminal pengkapalan yang akan menghemat biaya pengiriman semen dalam jumlah besar. Sadar akan proses pengiriman semen, dan bongkar muat di pelabuhan yang selama ini dilakukan dengan cara-cara biasa yaitu dalam kantong-kantong semen dan di angkut dengan truk ke Pelabuhan Soekarno-Hatta di Makassar kemudian diangkut dengan armada kapal-kapal dari PT Bosowa Lloyd ke Pelabuhan tujuan, yang dapat membuat kondisi kemasan semen menjadi rusak sebelum sampai ke tangan konsumen serta waktupengiriman yang tidak *efisien* sehingga dapat menimbulkan kerugian yang berdampak pada perusahaan, maka dibangun dan diterapkan *Unloading System*. Maksud dari *Unloading System* ini yaitu sistem pengangkutan semen dari Makassar yang dilakukan dalam bentuk semen bulk atau semen curah dan selanjutnya untuk tahap pengantongan semen dilakukan di *Packing Unit Flat storage*. Dengan demikian, kebutuhan semen yang

diperlukan oleh konsumen dapat diterima dalam waktu yang relatif singkat dan dalam kemasan yang masih baik.

PT. Semen Bosowa memiliki beberapa wilayah industri antara lain pabrik Maros, pabrik Batam, dan pabrik Banyuwangi. Pabrik Maros yang terletak di Sulawesi Selatan memiliki kapasitas produksi semen sebanyak 4,2 juta ton per tahun. Pabrik Batam terletak di Kepulauan Riau dengan area pemasaran Indonesia bagian Barat dan kapasitas produksi semen sebanyak 1,2 juta ton per tahun. Pabrik Banyuwangi terletak di Jawa Timur dengan penyediaan konsumen di Pulau Jawa, Bali, dan Nusa Tenggara, kapasitas produksi pabrik ini sebanyak 1,8 juta ton per tahun, data diperoleh dari Bosowa (2015).

Banyaknya permintaan konsumen pada pulau Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, maka dibangun sebuah *Flat storage* yang terletak pada Jalan Raya Situbondo-Komplek Pelabuhan Tanjung Wangi, Banyuwangi. *Flat Storage* (gudang pengantongan semen) ini resmi didirikan pada bulan April 2001 dengan material pertama didatangkan dari Negara Swiss sebanyak 12 buah kontainer yang berisikan 2 buah *Packer Machine*. *Flat Storage* ini berdiameter 45 x 56 cm<sup>2</sup> dan mampu menampung semen sebanyak 12.000 ton yang berasal dari Jalur laut menggunakan kapal khusus dan jalur darat menggunakan *truck tanki*.

Walapun merupakan salah satu industri semen swasta terbesar di Indonesia, tidak menutup kemungkinan bahwa industri ini pernah mengalami penurunan produksi. Penurunan produksi dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain: kepemimpinan, penerapan *knowledge sharing*, dan budaya kerja yang diterapkan sehingga berimplikasi pada kinerja karyawan. Penurunan produksi dapat dilihat pada tabel produksi berikut ini:

Tabel 1 Data Produksi PT. Semen Bosowa Banyuwangi

No.	Bulan	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Januari	61,632	51,651	12,367	49,009	-
2.	Februari	39,426	49,790	17,250	41,552	59,456
3.	Maret	52,612	47,122	17,354	48,909	44,479
4.	April	33,132	45,460	29,072	19,764	41,330
5.	Mei	68,956	27,423	54,609	56,799	21,245
6.	Juni	32,787	-	20,244	29,946	52,249
7.	Juli	41,952	13,827	11,699	74,864	54,065
8.	Agustus	36,605	30,724	58,560	45,290	61,931
9.	September	38,631	14,663	57,346	61,752	53,682
10.	Oktober	41,579	4,774	29,292	34,071	75,082
11.	November	35,329	64,378	11,758	33,515	70,704
12.	Desember	19,239	12,002	22,953	41,757	45,836
		501,881 ton	361,813 ton	342,503 ton	537,228 ton	504,977 ton

Sumber: Data Sekunder PT. Semen Bosowa Banyuwangi, 2020

Berdasarkan data produksi pada Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa jumlah produksi semen mengalami penurunan. Kondisi ini dapat menunjukkan bahwa terjadinya penurunan pada kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Banyuwangi. Head Department HR & GA Firmansyah mengatakan bahwa PT. Semen Bosowa Banyuwangi telah lama tidak melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Gambaran tersebut mengindikasikan bahwa secara umum kinerja dalam industri ini belum optimal. Pimpinan memiliki peran penting dalam kemajuan industri ini, salah satunya yaitu penerapan gaya kepemimpinan. Namun tidak menutup kemungkinan penurunan produksi juga dipengaruhi oleh penerapan *knowledge sharing* dan budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi.

Berdasarkan fenomena dan teori yang telah diuraikan di atas, maka penelitian dengan judul “Peran *Knowledge Sharing* dan Gaya Kepemimpinan Pada Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Banyuwangi” penting untuk dilakukan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan bukan hanya menjadi suatu masalah pada karyawan, namun juga berkaitan dengan permasalahan perusahaan. Beberapa metode kerja dapat digunakan untuk memperbaiki kondisi dan lingkungan kerja. Sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan pada lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas hubungan antar variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Oleh karena itu didapatkan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
3. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?



6. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel memiliki hasil yang beragam dan untuk menjawab beberapa permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
3. Untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
4. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
5. Untuk mengetahui apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?
6. Untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?

7. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi ?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung dan memperkaya teori *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam menganalisis *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan pada industri yang lain maupun pada industri sejenis (industri semen).

##### 1.4.2. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pendukung kebijakan bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja pada PT. Semen Bosowa Banyuwangi.