

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi dan pasar bebas berdampak pada persaingan di sektor ekonomi, termasuk keberadaan kegiatan bisnis. Seiring dengan lingkungan bisnis yang sudah memasuki perdagangan bebas ini, membuat tekanan-tekanan persaingan semakin meningkat, tuntutan untuk melakukan perubahan dalam berbagai aspek di perusahaan juga semakin tinggi, terutama dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan.

Perubahan organisasi dari waktu ke waktu merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Organisasi yang bersedia berinvestasi untuk sebuah perubahan menunjukkan adanya visi serta keinginan untuk terus maju dan berkembang (Tjitra dkk., 2012: 34). Di sisi lain, beberapa studi menunjukkan bahwa dalam setiap perubahan organisasi akan menimbulkan beberapa masalah, antara lain resistensi individu serta perubahan pada aspek kekuasaan dan kendali organisasi. Hal-hal ini tentunya perlu diantisipasi dan dikelola, khususnya dengan memperhatikan pengaruh budaya organisasi dan faktor kepemimpinan (Finney, 2010: 325).

Perubahan yang berhasil dijalankan dengan terencana dan sistematis tidak dapat dilepaskan dari peran seorang pemimpin (Tjitra dkk., 2012:2). Budaya organisasi adalah sesuatu yang dibentuk oleh beberapa nilai dan norma yang diyakini dapat mengendalikan interaksi diantara anggota organisasi dan stakeholders yang terlibat.

Salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Jones, 2007: 277). Lebih lanjut, dalam model yang dikemukakan oleh Burke dan Litwin (2002) digambarkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan misi dan strategi, kepemimpinan,

sistem kebijakan and prosedur, kebutuhan dan nilai individu serta lingkungan eksternal. Karenanya, perubahan budaya organisasi dapat terjadi melalui perubahan terhadap kualitas hubungan antar komponen tersebut.

Perusahaan di Indonesia khususnya bisnis dalam bidang pemberangkatan haji dan umroh yang akhir-akhir ini semakin menjamur, maka butuh sebuah desain pengelolaan yang baik, salah satunya adalah berkaitan dengan kepemimpinan. Hal ini merupakan sebuah tantangan, karena untuk dapat mengikuti perkembangan bisnis yang ada sekarang ini, dan untuk menjadikan perusahaan tersebut tetap eksis, maka perlu dilakukan banyak perubahan untuk menjadi lebih baik dan profesional.

Faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang dipakai dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi model yang akan ditiru oleh bawahan, oleh karena itu keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perlu ditingkatkan melalui pembentukan kualitas sumber daya manusia. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan pro aktif bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. (Rivai, 2007).

Perilaku yang ada di dalam kepemimpinan transformasional disebabkan oleh adanya kreatifitas, orientasi kelompok, menghargai, mengajari, tanggung jawab dan pengakuan (*Bass & Avolio dalam Ivana Simic, 1998*). Ditinjau dari aspek-aspek yang ada didalam kepemimpinan transformasional, seperti adanya ketidak disiplin karyawan, yaitu, tidak berseragam, istirahat sebelum jamnya, mengumpul disalah satu tempat untuk mengobrol disaat jam kerja, mengindikasikan penurunan motivasi kerja karyawan, sehingga pimpinan konter perlu memberikan motivasi agar bawahan antusias didalam menyelesaikan pekerjaannya sampai pada batas jam kerja yang telah ditentukan disetiap harinya. Hal ini terdapat didalam aspek kepemimpinan transformasional, yaitu aspek motivasi inspirasional (*Bass, 1990*).

Menurut Peters (*Surachman, 2007*), selama fase pertumbuhan seorang pemimpin memerlukan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan usaha. Kemampuan kepemimpinan transformasional merupakan dasar dalam perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia, dan pemasaran untuk mencapai keberhasilan. Faktor yang berhubungan dengan kemampuan transformasional adalah kepemimpinan seseorang, hal ini diungkapkan oleh Kartono (1983) kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Bass (1990: P. 9), menyatakan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit, dan lingkungan pendidikan.

Sebagai bagian dari strategi pengembangan budaya, kolaborasi akan menjadikan sebuah organisasi berjalan dengan lebih alami melalui adanya penyesuaian sikap dan pemikiran dalam mengelola hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Di sisi lain, dalam menghadapi berbagai tekanan untuk melakukan perubahan, pendekatan kolaboratif dalam suatu organisasi sangat perlu dilakukan sebagai upaya menyelaraskan struktur organisasi, informasi dan pengetahuan budaya kerja (Palmer dkk., 2009).

Seorang pemimpin perusahaan diharapkan dapat menciptakan kondisi yang positif dan kondusif dalam mendorong pengembangan ide dan penerapan kebiasaan inovatif masing-masing individu dengan menekankan pada keseimbangan antara mendorong perilaku inovatif dan memastikan efektivitas dan efisiensi jangka pendek (de Jong, 2007). Karenanya dibutuhkan sebuah model kepemimpinan perubahan yang sejalan dengan tuntutan persaingan global, utamanya berkaitan dengan upaya peningkatan efisiensi dan fleksibilitas organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan yang mempengaruhi keberadaan organisasi. Peran unik pemimpin dalam memberdayakan organisasi bersandar pada komitmen bahwa anggota organisasi saling melengkapi dalam fungsi kepemimpinan mereka.

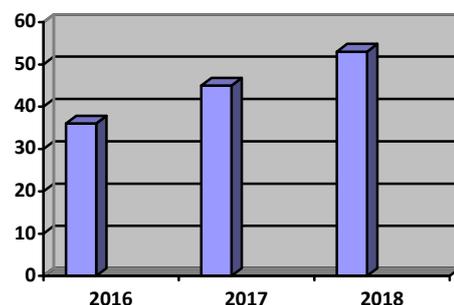
Dalam hal ini, tahapan-tahapan yang akan ditempuh seorang pemimpin dalam mengelola perubahan menjadi hal yang penting. Pada umumnya, pemimpin memulai proses perubahan dengan kesadaran sendiri dan semangat untuk belajar hal baru. Selanjutnya, pemimpin merasa memiliki kepentingan untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut untuk secara efektif membangun kekompakan tim (Tjitra dkk., 2012: 93). Pada saat perubahan mengalami masa krisis sekalipun, pemimpin pada umumnya perlu mencurahkan perhatiannya pada unsur manusia dan mengerahkan upaya perbaikan lewat pengelolaan relasi sosial.

Perangkat kepemimpinan juga diperlukan dalam membantu pemimpin dalam melakukan perbaikan dan efektivitas perubahan organisasi. Instrumen-instrumen tersebut mencakup perilaku yang dibutuhkan untuk kepemimpinan yang efektif dalam pemberdayaan organisasi (Arnold dkk., 2000).

Studi ini dilakukan di PT. Masindo Bondowoso yang lokasi di Desa Kajar Rt3 Rw1 Kabupaten Bondowoso. PT. ini berdiri tahun 2014 yang bergerak dalam penyelenggaraan Haji dan Umroh. PT. Masindo Bondowoso mampu bersaing dengan PT lain yang ada di kabupaten Bondowoso yang usianya jauh lebih tua. Bahkan, PT. Masindo Bondowoso menempati peringkat ke-3 dengan memperoleh Jama'ah, Hal itu bisa dilihat dari hasil kinerja yang memiliki peningkatan yang memiliki taraf signifikansi yang cukup tinggi pertahunnya yaitu pada tahun 2016 tepatnya bulan Desember jumlah Jama'ah berjumlah 36 dan pada tahun 2017 mencapai 45 Jama'ah yaitu pada bulan April sejumlah 14 Jama'ah dan pada bulan November 31 Jama'ah. Sedangkan pada tahun 2108 pada bulan April jumlah jama'ah yang diberangkatkan berjumlah 53 Jama'ah. Sebagai lembaga bisnis yang bergerak dalam bidang haji dan umroh, PT. Masindo Bondowoso telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasinya. Karena, manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi untuk mengkoordinir sumberdaya manusia dan material, dan para manajer bertanggung jawab untuk pelaksanaan organisasionalnya, baik untuk hasil sekarang maupun untuk

potensi masa datang. Dalam rangka untuk menjawab kebutuhan akan perubahan-perubahan budaya organisasi yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan *innovative skills* karyawan di perusahaan tersebut. PT. Masindo adalah sebuah *joint venture* antara perusahaan nasional dan Lokal. Dan hasil wawancara dengan bagian Direktur PT. Masindo Bondowoso didapatkan hasil bahwa selama ini kepala ruang belum pernah mendapatkan pelatihan tentang kepemimpinan transformasional.

Disamping temuan sematera tentang data di atas, rata-rata kemampuan dan pengetahuan karyawan PT. Masindo Bondowoso memiliki cukup mumpuni dibidangnya. Hal itu karena bentuk transformasi dari direktur yang terus mendorong karyawan untuk terus maju dan berkembang. Hal itu bisa dilihat dari hasil kinerja yang memiliki peningkatan yang memiliki taraf signifikansi yang cukup tinggi pertahunnya yaitu pada tahun 2016 tepatnya bulan Desember jumlah Jema'ah berjumlah 36 dan pada tahun 2017 mencapai 45 Jama'ah yaitu pada bulan April sejumlah 14 orang dan pada bulan November 31 orang. Sedangkan pada tahun 2108 pada bulan April jumlah jama'ah yang diberangkatkan berjumlah 53 orang, melihat data tersebut sejak pemberangkatan pertama hingga sekarang perkembangannya cukup signifikan seperti yang disajikan dalam bagan berikut :



1.2. Rumusan Masalah

Kepemimpinan transformasional seorang direktur dapat menciptakan dampak psikologis karyawan. Hal ini melalui transformasi sebuah visi organisasi kecenderungan seorang pemimpin mampu mengubah lingkungan

kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Tindakan nyata untuk meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional direktur perlu diberikan pembekalan kepada kepala ruang tentang pelatihan kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan pengetahuan, persepsi, keyakinan, keinginan, motivasi, niat dan sikap untuk menuju kepemimpinan transformasional.

Fenomena di atas menjadi dasar ditetapkannya rumusan masalah penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional direktur PT. Masindo Dalam membentuk *innovative skills* karyawan. Dengan demikian maka focus penelitian ini adalah :

1. Bagaimanana desain kepemimpinan transformatif dalam upaya membentuk *innovative skills* karyawan PT. Masindo?
2. Bagaimana proses penerpaan kepemimpinan transformatif dalam upaya membentuk *innovative skills* karyawan PT. Masindo?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan desain kepemimpinan transformatif dalam upaya membentuk *innovative skills* karyawan PT. Masindo.
2. Mendeskripsikan proses penerpaan kepemimpinan transformatif dalam upaya membentuk *innovative skills* karyawan PT. Masindo.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian

tentang pengaruh antara variabel-variabel yaitu pelatihan dan penerapan kepemimpinan transformasional

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi di perusahaan PT. Masindo dalam pemenuhan hak-hak anggota organisasi, serta membenahan praktik kepemimpinan, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

3. Kegunaan Aplikatif

Bagi peneliti sebagai pengalaman berharga dalam menggali penerapan kepemimpinan transformatif.

4. Kegunaan Metodologi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai instrumen dalam melakukan kajian untuk mengukur penerapan kepemimpinan transformatif. Serta dapat digunakan sebagai data dasar dalam pengembangan penelitian penerapan kepemimpinan transformatif.