

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Tingkat keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus di pelihara dan di kembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011) adalah mendesain sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) juga merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu di arahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber daya yang berkualitas baik dari wujud material, modal maupun manusia (swastha, 2007). Dalam penelitian Hardiyanti (2017), dengan meningkatnya kualitas kinerja karyawan PT. Alfaria Trijaya Tbk.

Jember, menunjang tingkat keberhasilan organisasi dalam perusahaan serta mampu meningkatkan progres perusahaan.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan agar sesuai dengan keinginan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hal ini dilakukan untuk mendapatkan dan menghimpun tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien, upaya ini merupakan tahap yang sangat menentukan bagi kehidupan suatu organisasi terutama apabila terdapat tenaga kerja yang mempunyai sifat kepribadian dan kemampuan atau ketrampilan kerja yang kurang menunjang bagi pelaksana organisasi (Fathoni, 2006). Dalam penelitian Hardiyanti (2017), manajemen sumber daya manusia sangat berperan penting bagi PT. Alfaria Trijaya, dalam penelitiannya SDM yang ada di dalam perusahaan harus sesuai dengan bidang dan penataan yang tepat, hal ini bisa menjadikan profit perusahaan semakin baik dengan didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Banyak cara yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Pada umumnya kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja individu dengan kinerja organisasi terdapat hubungan yang erat, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan salah satu proses yang sengaja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah kepemimpinan atau unsur pemimpin. Kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh pada kinerja

karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat dibangun dengan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan perusahaan, ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam perusahaan. Sutrisno (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dalam penelitian Hardiyanti (2017), kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tujuan perusahaan, dalam penelitiannya, kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin PT. Alfaria Trijaya sangat berperan aktif dalam membimbing, mempengaruhi dan pencapaian yang didapat oleh karyawan juga perusahaan. Sumber daya yang tersedia jika tidak dikelola dengan baik, maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling cocok dari semua gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan dilingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (dalam Khoirusmadi, 2008) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas diantara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif. dalam penelitian Qoriah (2016), kepemimpinan transformasional sangat membangun budaya kerjasama, memotivasi pimpinan maupun karyawan dan dapat membantu pemimpin untuk memecahkan masalah yang ada di PT. BPR. ADY Banyuwangi.

Perusahaan selain memperhatikan unsur kepemimpinan, salah satu yang menjadi unsur tercapainya tujuan perusahaan adalah komunikasi dalam perusahaan itu sendiri. Komunikasi dalam suatu perusahaan, biasanya terjadi dalam dua konteks, yaitu

komunikasi yang terjadi dalam perusahaan (*internal communication*) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (*external communication*). Didalam komunikasi internal, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi *miss communication* di dalam perusahaan. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk di capai (Siagian, 2002). Dalam penelitian Siswandi (2013) komunikasi dalam sebuah perusahaan menjadi peranan penting bagi karyawan dengan karyawan, atasan dengan karyawan, dan atasan dengan atasan, komunikasi yang dibangun secara horizontal maupun vertikal terbukti memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dalam Pand's Collection Semarang.

Selain memperhatikan masalah gaya kepemimpinan dan komunikasi internal, perusahaan juga perlu memperhatikan yang namanya disiplin dalam perusahaan. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Menurut Setiyawan dan Waridin (2006), disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Disiplin dan kinerja adalah dua komponen yang sangat berhubungan. Keduanya saling berkesinambungan dan tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain. Apabila seorang karyawan tidak memiliki disiplin yang baik dalam bekerja, maka dapat dipastikan kinerja karyawan tersebut akan menyimpang.

Kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan disiplin kerja merupakan variabel yang diangkat dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui apakah tiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore yang diangkat sebagai objek penelitian ini.

Harapan peneliti, dengan fenomena yang ada pada PT. Industri Gula Glenmore dapat dibuktikan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh dalam kelangsungan hidup perusahaan.

PT Industri Gula Glenmore (PT IGG) adalah anak perusahaan dari BUMN perkebunan, yang bergerak di bidang industri gula dan turunannya di Indonesia yang berkedudukan di Banyuwangi, Jawa Timur. Pada tahun 2013, PT IGG akan membangun pabrik gula terpadu. Pabrik gula terpadu tersebut direncanakan mempunyai kapasitas 6000 TTH (Total Ton per Hari) yang dapat dikembangkan (*expandable*) ke 8000 TTH (Total Ton per Hari) dengan teknologi modern dan efisien, serta akan dibangun diatas lahan seluas 102 ha di desa Karangharjo, Glenmore, Banyuwangi, Jawa Timur. Pabrik gula tersebut direncanakan terintegrasi dengan unit produksi pupuk dengan bahan baku dari blotong (*filter cake*), unit produksi pakan ternak dengan bahan baku dari pucuk tebu dan unit penjualan kelebihan listrik dari *cogeneration*.

Pabrik gula yang telah berdiri ini, mulai beroperasi memproduksi gula dengan menggunakan bahan baku tebu, menggunakan proses DRC (*Defecation Remelt Carbonatation*) dengan menghasilkan gula Kristal putih (GKP) kualitas premium warna ICUMSA 80-100. Kebutuhan daya listrik di dalam pabrik gula di suplai dari pembangkit listrik dengan menggunakan boiler 60 bar dengan bahan bakar ampas tebu (*bagasse*). Pabrik ini juga dirancang mampu untuk menghasilkan kelebihan listrik yang akan di jual ke PLN pada musim giling.

Selain produksi gula diatas, setelah pabrik gula terpadu tersebut beroperasi maka akan diintegrasikan juga suatu Unit Produksi Ethanol, yang diperkirakan akan dibangun pada beberapa tahun kedepan.

Permasalahan yang muncul yaitu dimana saluran pembuangan limbah (IPAL) yang bermasalah, dengan adanya permasalahan ini pabrik gula glenmore sempat tidak bisa melakukan proses giling karena masih dalam proses perbaikan.

Selain permasalahan diatas juga ada di *precommissioning* (percobaan alat) yang kabarnya ada gagal produksi, namun gagal produksi tersebut bukan semata-mata

karena faktor mesin, tetapi juga bisa dari kualitas tebu yang masuk ke pabrik tidak sesuai standar. Diatas merupakan fenomena yang ada pada PT. Industri Gula Glenmore, dan berikut merupakan data pendukung dari fenomena tersebut terkait *roadmap*.

Berikut Roadmap PT Industri Gula Glenmore Banyuwangi pada Tahun 2012-2020 :

**Tabel 1.1 Data Roadmap Tahun 2012-2020  
PT Industri Gula Glenmore, Banyuwangi Jawa Timur**

Keterangan	Tahun	Uraian
Tahap Persiapan	2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembangunan lahan (On Farm)</li> <li>2. Penyusunan FS</li> <li>3. Penyusunan AMDAL</li> <li>4. Pembentukan anak perusahaan</li> <li>5. Pemilihan EPC</li> <li>6. GROUND BREAKING</li> </ol>
Tahap Konstruksi	2013-2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembangunan (konstruksi) pabrik (terintegrasi)</li> <li>2. Pembangunan (konstruksi) infrastruktur</li> <li>3. Pembangunan lahan (On Farm)</li> <li>4. Penyusunan SO, Sistem, SDM dan SOP</li> </ol>
Tahap Operasional	2016-2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Giling pertama musim giling 2016</li> <li>2. Pemenuhan sasaran produksi pabrik (Off Farm)</li> <li>3. Pemantapan produksi lahan (On Farm)</li> <li>4. Pengembangan lahan baru</li> </ol>
Tahap Pemantapan dan Pengembangan	2018-2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemantapan dan peningkatan produksi pabrik menuju kapasitas 8000 TCD (Off Farm) dengan produksi 126.000 Ton.</li> <li>2. Peningkatan produktivitas lahan (On Farm)</li> <li>3. Pengembangan lahan baru</li> <li>4. Aplikasi Standard Mutu Internasional</li> </ol>

*Sumber : PT. IGG Glenmore (2018)*

Berdasarkan tabel 1.1 data *roadmap* tahun 2012-2020 memiliki konsep masing-masing yang telah terorganisir dengan rapi. Jika *roadmap* ini dilakukan sesuai dengan

jadwal dan dikerjakan dengan kinerja yang baik, maka semua operasi (persiapan, pembangunan, pemantapan dan pengembangan) akan terorganisir dengan baik dan berjalan sesuai dengan yang di harapkan. Hal ini dapat diartikan dengan disiplinnya dan juga komunikasi yang terstruktur dengan atasan maupun rekan kerja dapat mempengaruhi tercapainya tujuan yang sudah tersedia dalam *roadmap* perusahaan. Manajemen perusahaan harus mampu mengatasi kemungkinan resiko yang akan terjadi dalam tahap ini, sehingga kinerja karyawan dapat dipulihkan dan juga di stabilkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, disiplin mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan non manajerial dalam PT Industri Gula Glenmore. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan disiplin kepada karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan, agar tujuan utama perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Industri Gula Glenmore, diantaranya adalah motivasi, gaji karyawan, lingkungan kerja, dan lain sebagainya. Dari fenomena yang ada pada PT. Industri Gula Glenmore, peneliti memilih 3 (tiga) variabel bebas yakni gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan disiplin kerja, serta variabel terikat kinerja karyawan untuk membuktikan apakah variabel bebas dan terikat yang peneliti angkat ini bisa mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi PT. IGG dan mampu mengatasi masalah yang ada di dalamnya. Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore?
3. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapat bukti empiris sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan non manajerial PT. Industri Gula Glenmore

### 1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat diharapkan memberikan masukan bagi pemimpin PT. Industri Gula Glenmore dalam memberikan kebijakan-kebijakan dan mengevaluasi dalam hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan disiplin terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Akademis

Bagi pihak akademis dapat memberikan kontribusi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai sumber daya manusia.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dasar referensi bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian dengan topik yang sama dimasa yang akan datang dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Disamping itu juga dapat mengamalkan dan mengembangkan ilmu yang diperoleh selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember