

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

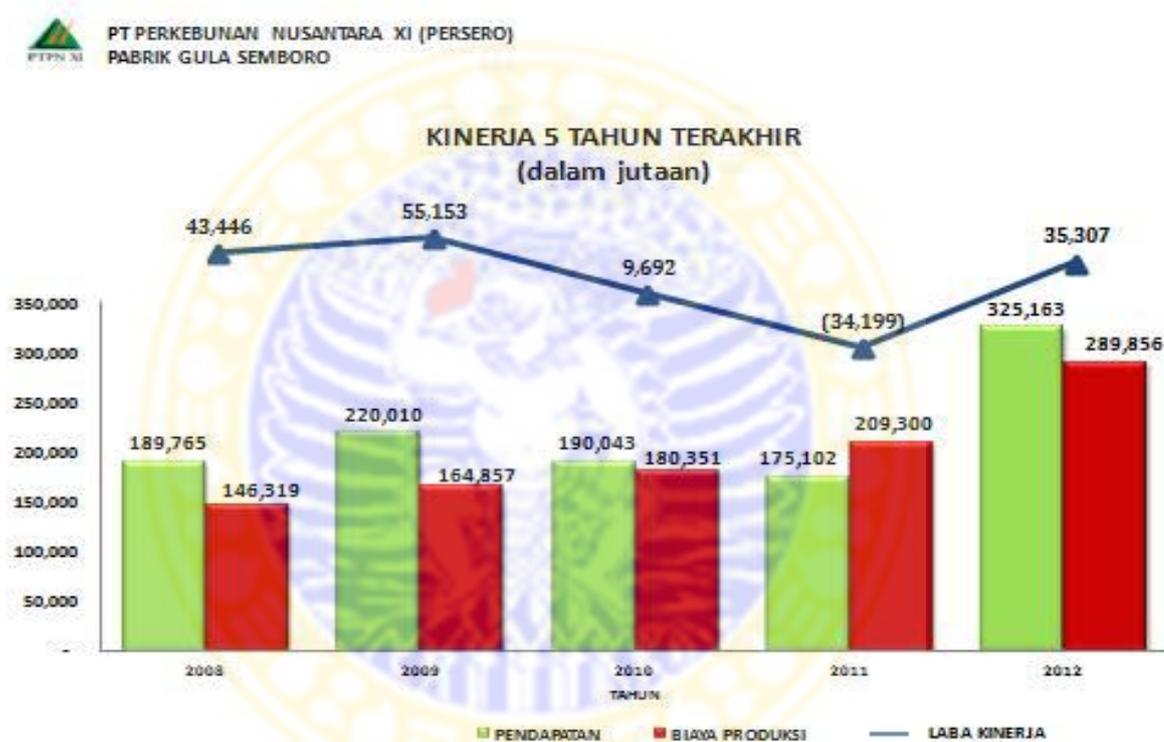
Gula merupakan salah satu kebutuhan pokok masyarakat Indonesia. Kebutuhan gula penduduk Indonesia mencapai empat juta ton per tahun. Kebutuhan tersebut harus dapat dipenuhi beberapa pabrik gula yang ada di Indonesia untuk dapat menciptakan swasembada gula. Di Indonesia terdapat 58 pabrik gula dimana 46 terdapat di pulau Jawa dan 12 lainnya tersebar diluar pulau Jawa. Kenyataannya hingga saat ini kebutuhan gula di Indonesia belum dapat terpenuhi sehingga menyebabkan adanya impor gula.

Salah satu perusahaan yang mengayomi beberapa unit pabrik gula adalah PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) yang memiliki daerah operasi di Jawa Timur. PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang memiliki 16 pabrik gula yang hingga saat ini masih beroperasi dalam memproduksi gula. Produksi gula milik PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) pada tahun 2012 mencapai 215.390 ton gula. Jumlah tersebut masih jauh dari cukup untuk menutupi kebutuhan gula. Pabrik Gula Semboro merupakan salah satu unit kerja dari PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) yang berada di wilayah kabupaten Jember Jawa Timur.

Tinggi rendahnya gula yang diproduksi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pabrik dan karyawan dari pabrik gula tersebut. Semakin baik kinerja dari pabrik dan karyawan maka produksi gula akan meningkat. Menurut Hasibuan (2004:94) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja Pabrik Gula Semboro setiap tahun berbeda-beda, berdasarkan laporan keuangan selama lima tahun terakhir kinerja Pabrik Gula Semboro dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1.1**  
**Kinerja PG Semboro**



Sumber: Data sekunder yang diolah

Kinerja perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja dapat berupa lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik. Apabila membahas mengenai lingkungan kerja non fisik, sebenarnya adalah berbicara tentang iklim organisasi yang ada

dalam suatu organisasi. Iklim organisasi mampu mempengaruhi kinerja (Popa, 2011). Menurut Litwin dan Stringer (1986, dalam Affandi 2002) iklim organisasi adalah segala sesuatu yang terdapat dalam lingkungan kerja yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan kerja tersebut. Iklim organisasi dapat dirasakan oleh karyawan. Iklim organisasi akan berubah sesuai dengan persepsi karyawan dalam perusahaan tersebut.

Pabrik Gula Semboro merupakan salah satu pabrik gula peninggalan jaman pemerintahan Belanda. Pada jaman pemerintahan Belanda gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah feodalisme, dimana pemimpin dengan gaya ini cenderung otoriter. Seiring berjalannya waktu gaya kepemimpinan yang feodal mulai ditinggalkan. Pemimpin yang feodal tidak akan disukai oleh karyawan tertekan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kondisi kerja yang tertekan maka kinerja karyawan pun tidak akan maksimal.

Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik. menurut Levine dan Crom (1984) dalam Fatokun (2010) kepemimpinan adalah tentang mendengarkan orang-orang, mendukung dan mendorong mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan proses pemecahan masalah. Kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja sesuai dengan perintahnya.

Keefektifan seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpin. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas tanpa adanya rasa tertekan sehingga karyawan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai dengan

arahan pimpinannya. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns, 1978 dalam Torisa 2011). Gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin mampu mendorong terciptanya iklim organisasi yang kondusif untuk mendukung kinerja karyawan. Menurut Maulizar (2012) gaya kepemimpinan transformasional memberi motivasi dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi karyawan dengan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam membantu pembentukan iklim organisasi yang mendukung kinerja. Setiap pemimpin memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang berbeda-beda. Seperti halnya di Pabrik Gula Semboro, tiap manajer memiliki kepemimpinan transformasional yang berbeda baik di masing-masing tingkat manajemen. Gaya kepemimpinan transformasional diperlukan untuk memperkuat iklim organisasi di Pabrik Gula Semboro, mengingat karakteristik karyawan Pabrik Gula Semboro yang kinerjanya dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mereka rasakan.

Berdasarkan kondisi diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderator Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG Semboro.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi diatas permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat:

1. Bagi perusahaan

Perusahaan perlu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusianya guna mencapai tujuannya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi efektivitas pembentukan iklim organisasi yang mendukung guna

meningkatkan kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional karyawan.

2. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

