

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan globalisasi begitu cepat, peningkatan kinerja menjadi sangat penting untuk diamati. Terutama untuk perusahaan yang mengalami perkembangan ekonomi dan harus beradaptasi dengan perkembangan tersebut secara cepat pula, di mana mengharuskan perusahaan tersebut untuk terus melakukan perubahan agar dapat bertahan demi kelangsungan hidup perusahaan. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan perusahaan pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Oleh karena itu, perlu dikelola dengan baik pula agar menghasilkan kinerja yang tinggi khususnya pada karyawan di perusahaan tersebut. Karena apapun jenis organisasi tersebut, apapun tujuannya, akan beroperasi melalui manusia. Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia, di sisi lain, merujuk kepada departemen yang menaungi kerja sistem hubungan antar pekerja di sebuah perusahaan, atau organisasi. Jadi intinya, departemen ini terlibat dalam segala hal yang berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan karyawan, perekrutan tenaga kerja, analisis terhadap kebijakan perusahaan, dan kinerja yang berkaitan dengan karyawan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Begitu juga PT.Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) sejak berdiri tahun 1995 senantiasa mengabdikan diri untuk bangsa dan negara Indonesia, serta mendorong perkembangan perekonomian nasional dengan menyediakan energi listrik yang bermutu tinggi, andal dan ramah lingkungan. Dengan visi menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia, PJB tiada henti berbenah dan melakukan inovasi dengan tetap berpegang pada kaidah tata pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Divisi SDM PT.PJB Surabaya menganggap bahwa sumber daya manusia adalah sebagai faktor yang sangat penting. Karena pencapaian tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia tersebut. Berdasarkan visinya yaitu “Meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi business partner dengan metode best practise dan ramah lingkungan”, oleh karena itu Divisi SDM PT.PJB Surabaya berusaha terus mengelola sumber daya manusia agar menghasilkan manusia yang berkualitas. Untuk mewujudkan visi tersebut, dalam suatu organisasi akan selalu ada struktur organisasi yang di dalamnya terdapat tingkatan dan jabatan serta kewenangan. Tentunya, di dalam struktur organisasi ini terdapat pemimpin yang mampu mengelola orang-orang untuk suatu tujuan sehingga fungsinya dapat berjalan dengan baik.

Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi PT.PJB Surabaya khususnya Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengatur orang-orang di dalam organisasi untuk membantu mencapai visi dan misi perusahaan karena manusia

merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Juga tercapainya tujuan organisasi bergantung pada pengelolaan manusia dan sumber dayanya. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka diharapkan terciptanya motivasi dan peningkatan kinerja dari para karyawan.

Peningkatan kinerja pada dasarnya bergantung pada cara para pemimpin dalam organisasi dalam mengelola manusia-manusia di dalamnya. Berdasarkan fungsinya, kepemimpinan pada *Human Resource Development* (SDM) adalah merupakan divisi penting dari pengembangan manajemen dan kualitas yang sering dilihat sebagai terpisah dari manajemen. Lowe dan Lewis (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan lebih inspiratif dan lebih emosional berasal dari kegiatan yang lebih rasional seperti manajemen. Fungsi SDM yang sukses harus menunjukkan keseimbangan antara proaktif dan reaktivitas. Kepemimpinan, itu sendiri adalah istilah yang dapat digunakan dalam cara yang berbeda. Dapat diterapkan pada kualitas dan perilaku seorang pemimpin yang unik atau untuk mereka yang dapat menunjukkan kepada setiap anggota tim.

Suasana kepemimpinan dalam organisasi juga sangat dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan, hal ini lebih berkaitan dengan perasaan nyaman seorang karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Organisasi yang di dalamnya tercipta suasana kepemimpinan yang baik tentunya akan lebih memberikan motivasi kerja untuk karyawan yang diharapkan dapat mendorong kinerja mereka.

Dalam organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu unsur keberhasilan dalam perubahan organisasi. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa hal tersebut melibatkan proses pengaruh sosial di mana pengaruh yang di sengaja digunakan oleh satu orang (atau kelompok) atas orang (atau kelompok) lain untuk menyusun aktivitas dan hubungan dalam satu kelompok atau organisasi (Yukl, 2001:8).

Kinerja karyawan Divisi Sumber Daya Manusia PT. PJB Surabaya beberapa tahun terakhir ini tidak mengalami perubahan, atau bisa dikatakan kinerja karyawan berada di posisi tetap dan tidak mengalami peningkatan apapun. Oleh sebab itu, para pemimpin organisasi mulai berpikir tentang hal ini. Mereka mencari tahu penyebab dari kurangnya peningkatan kinerja para karyawannya. Kepemimpinan yang terjadi pada divisi SDM ini kurang begitu baik dikarenakan para pemimpin memiliki pola kepemimpinan yang berbeda-beda dalam membawahi karyawannya, hal ini yang menyebabkan suasana organisasi dan iklim organisasi dirasakan berbeda juga oleh para karyawan. Ini mengakibatkan karyawan juga akan memiliki perasaan yang berbeda pula dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga hal ini cukup berdampak untuk kinerja mereka.

Beberapa tahun terakhir, para pemimpin menerapkan perilaku kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin yang di dasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pada hakekatnya kepemimpinan transaksional menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para

bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Burns). Pemimpin yang menerapkan perilaku ini cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dan mengandalkan system reward serta punishment bagi karyawannya. Dengan menyadari kekurangan pada pola kepemimpinan ini, membuat pemimpin dalam divisi SDM PT.PJB Surabaya merubah pola kepemimpinan mereka menjadi kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional ini di pilih para pemimpin karena di anggap perilaku yang lebih baik dalam membawahi dan melibatkan karyawannya. Kepemimpinan transformasional diterapkan guna membantu perusahaan dalam mewujudkan visi menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia, PT.PJB Surabaya menjalankan misi antara lain, memproduksi tenaga listrik yang handal dan berdaya saing, meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi business partner dengan metode best practice dan ramah lingkungan, serta mengembangkan kapasitas dan kapabilitas SDM yang mempunyai kompetensi tehnik dan manajerial yang unggul serta berwawasan bisnis. Hal ini telah berlangsung kurang lebih selama satu tahun di divisi SDM PT.PJB Surabaya. Kepemimpinan transformasional ini berhasil di adopsi oleh seluruh pemimpin pada Divisi SDM PT.PJB, sehingga belakangan ini tercipta iklim kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership Climate*) yang cukup dirasakan oleh seluruh anggota organisasi.

Transformational Leadership Climate berasal dari tingkat analisis individu tetapi mengarah pada tingkat organisasi melalui berbagai mekanisme yang berkontribusi terhadap kesamaan perilaku kepemimpinan dalam organisasi dan persepsi pengikut mereka (Conger & Kanungo, 1987) serta variabilitas perilaku tersebut antara organisasi (Klein, *et al.* 1994). Divisi SDM pada PT.PJB Surabaya menyadari bahwa dengan mengembangkan sikap kepemimpinan transformasional akan dapat membantu perusahaan untuk dapat bergerak cepat dalam menjadi perusahaan tenaga listrik terkemuka di Indonesia. Namun dalam penerapannya, Divisi SDM pada PT.PJB belum sepenuhnya yakin akan pengaruh dari *Transformational Leadership Climate* itu sendiri terhadap kinerja karyawannya. Sehingga untuk melaksanakan misi dan mencapai visi perusahaan, Divisi SDM pada PT.PJB Surabaya merasa perlu untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari *Transformational Leadership Climate* terhadap kinerja karyawan. *Transformational Leadership Climate*, adalah perilaku yang mencerminkan persepsi bersama pengikut di seluruh organisasi bahwa para pemimpin mereka langsung terlibat dalam perilaku yang sifatnya transformasional (Klein & Kozlowski, 2000). Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengartikulasikan visi untuk masa depan, bertindak sebagai model peran karismatik, mendorong penerimaan tujuan bersama, menetapkan harapan kinerja tinggi, dan memberikan dukungan individual dan stimulasi intelektual bagi para pengikutnya (Bass & Podsakoff; 1985, 1990). Banyak penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ini menginspirasi tingkat kinerja yang tinggi dalam karyawan

(Judge & Piccolo, *et al.* 2004). Dengan begitu diharapkan dengan adanya *Transformational Leadership Climate* ini akan semakin mendorong semangat dari karyawan untuk semakin meningkatkan kinerja mereka untuk membantu melaksanakan misi dan mewujudkan visi organisasi atau perusahaan.

Namun, untuk mendukung iklim dari perilaku pemimpin transformasional dan sikap para karyawan yang telah di atur dalam PJB way yaitu salah satunya adalah usaha karyawan untuk menyatukan kemampuan dan menggali potensi setiap orang melalui sinergi dan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan berperilaku empati, proaktif, percaya dan terbuka serta sikap dan perilaku tenaga kerja yang ramah menebar salam, santun ikhlas dan proaktif dalam melayani demi kepuasan pelanggan, dibutuhkan dukungan iklim lain yang dapat mendukung sikap dari *Transformational Leadership Climate*.

Menges J., *et al* mengatakan bahwa iklim dari kepemimpinan transformasional tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut dapat di mediasi oleh *Positive Affective Climate* organisasi. Dengan *Positive Affective Climate* organisasi yang menunjukkan bahwa para pemimpin perilaku transformasional secara tidak langsung membentuk kinerja pengikutnya, melalui emosi pengikut (McColl-Kennedy&Anderson, 2002), untuk membangun *Positive Affective Climate*, pemimpin transformasional harus memiliki karyawan yang memiliki perasaan positif pula. Dengan perasaan positif dari pengikut akan memediasi hubungan dengan pimpinan transformasional sehingga menciptakan

kinerja yang baik pada individu, organisasi (McColl-Kennedy & Anderson, 2002) dan tingkat tim (Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002).

Seiring dengan perubahan dan perkembangan pola kepemimpinan tersebut, penelitian ini akan membandingkan antara *Transformational Leadership Climate* yang secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan atau melalui *Positive Affective Climate* organisasi. Berdasarkan interview awal yang telah dilakukan di divisi SDM PT.PJB Surabaya, telah banyak pemimpin yang mengadopsi kepemimpinan transformasional namun belum sepenuhnya mengetahui dan merasakan efek dari kepemimpinan transformasional tersebut terhadap kinerja karyawan, sehingga sangat penting untuk mengetahui *Transformational Leadership Climate* yang ada dalam divisi tersebut demi berkembangnya suasana kepemimpinan, suasana kerja, dan perkembangan kinerja yang lebih baik pada divisi tersebut. Dengan begitu peneliti berharap dapat berkontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang fungsi *Transformational Leadership Climate* dan mengidentifikasi alasan mengapa beberapa organisasi dapat mengambil manfaat dari *Transformational Leadership Climate* untuk meningkatkan kinerja karyawan ke dalam organisasi itu sendiri.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Transformational Leadership Climate* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi SDM PT. PJB Surabaya?
2. Apakah *Transformational Leadership Climate* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Positive Affective Climate* sebagai *variable intervening* di divisi SDM PT. PJB Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka ditetapkan tujuan dari penelitian adalah:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh dari *Transformational Leadership Climate* terhadap kinerja.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh dari *Transformational Leadership Climate* terhadap kinerja dengan *Positive Affective Climate* sebagai *variable intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat, yaitu:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini di harapkan dapat digunakan untuk melihat sejauh mana kepemimpinan transformasional telah diterapkan divisi SDM PT.PJB Surabaya sehingga membentuk sebuah iklim yang baik untuk selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.
2. Dapat mengetahui seberapa penting peran *Positive Affective Climate* jika dibangun di dalam organisasi.
3. Dapat menjadi sumber penelitian lebih lanjut untuk para peneliti mengenai pengaruh *Transformational Leadership Climate* terhadap kinerja melalui *Positive Affective Climate* organisasi.
4. Dapat berkontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang fungsi *Transformational Leadership Climate* dan *Positive Affective Climate* terhadap kinerja karyawan dan mengidentifikasi alasan mengapa beberapa organisasi dapat mengambil manfaat dari *Transformational Leadership Climate* ke tingkat organisasi yang lebih besar lagi.