

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian**

Manajemen sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan sumber daya manusia (SDM) yang baik untuk mencapai kinerja yang optimal, hendaknya disesuaikan dengan budaya organisasi yang akan mengatur SDM dalam organisasi agar tunduk kepada norma-norma maupun nilai-nilai organisasi. Dengan demikian di dalam organisasi dapat tercipta kinerja yang baik apabila seorang pemimpin dapat mentransformasi ide atau gagasan yang diterima oleh bawahan dari sosialisasi yang dilakukan pemimpin untuk menciptakan keharmonisan kerja yang dapat menciptakan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang kondusif akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun akan selalu memberikan motivasi yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada memberikan seluas-luasnya pengembangan karir terhadap pegawai, sehingga setiap kerja keras yang dilakukan pegawai akan selalu diperhatikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi pegawai agar tetap nyaman saat bekerja. Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara

menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas – batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

Objek wisata Air Panas Banjar yang beralamat di Jalan Ida Made Rai, Desa Banjar, Kecamatan Banjar, Kabupaten Buleleng. Merupakan tempat rekreasi yang menawarkan sensasi kolam renang dengan suhu air 36-38 derajat celsius dengan suasana alam yang tenang, dan sejuk. Dimana wisatawan dapat menikmati aktivitas olahraga dan relaksasi. Selain kolam renang untuk umum, objek wisata ini juga terdapat kolam renang khusus pribadi yang disesuaikan dengan jumlah anggota keluarga yang ikut. Sehingga wisatawan dapat menikmati kolam renang tersebut dengan nyaman bersama dengan keluarganya, tanpa gangguan orang lain. Berdasarkan hasil observasi diketahui terdapat kinerja karyawan yang belum optimal. Hal ini diduga karena kepemimpinan yang tidak transformasional dan budaya organisasi yang lemah.

Mangkunegara (2009) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang diinginkan perusahaan dari karyawan yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen atau pengunjung yang datang dengan selalu memberikan senyum, bersikap sopan dan santun terhadap pengunjung, serta selalu

siap saat wisatawan atau pengunjung membutuhkan bantuan. Kuantitas kinerja karyawan dapat dilihat dari target yang diberikan kepada masing-masing karyawan, seperti karyawan bagian SPA dengan jumlah karyawan sebanyak 2 orang yang memiliki target sebanyak 10 orang wisatawan per karyawannya. Berdasarkan hasil observasi awal, karyawan Objek Wisata Air Panas Banjar memiliki kinerja rendah. Dimana karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar tidak mencapai target kinerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan baik dari segi kuantitas, dan kualitas belum mencapai target. Dimana karyawan bagian SPA yang memiliki target 10 wisatawan perharinya hanya mendapatkan 4 sampai 5 orang pengunjung saja, selain itu karyawan juga kurang memberikan pelayanan yang baik seperti tidak bersikap ramah, sopan dan santun, serta tidak pernah memberikan senyum kepada pengunjung yang datang. Selain itu kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan karena rendahnya faktor pendidikan yang bervariasi mulai dari lulusan SMA, SMP, bahkan SD. Karyawan pada bagian dapur tidak memiliki inisiatif untuk melakukan inovasi menu guna memajukan perusahaan. Selain itu, kinerja dari karyawan bagian tiket dan bagian keamanan tidak menunjukkan kinerja yang baik. Pada bagian tiket memiliki tugas untuk mencatat berapa banyak tiket dan jumlah wisatawan yang datang, sedangkan pada bagian keamanan memiliki tugas untuk menjaga keamanan objek wisata.

Selain itu pada bagian lain seperti bagian umum belum mampu melaksanakan administrasi dokumen sesuai standar yang diberlakukan oleh perusahaan. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandy (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan. Dimana kinerja Objek Wisata Air Panas Banjar masih belum optimal. Kinerja menurun diduga karena penerapan kepemimpinan transformasional yang belum tepat dan rendahnya budaya organisasi.

Menurut Lako (2004) gaya kepemimpinan transformasional mengatakan bahwa pemimpin yang memotivasi para pengikut, kolega, subordinat atau kliennya untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diekspektasi. Adapun kategori gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin bersedia mendengarkan dan memberikan masukan-masukan kepada bawahan, menghargai semua ide dan masukan dari karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, memberikan sikap yang percaya terhadap karyawan. Menurut keterangan dari pegawai bagian pelaksana di Objek Wisata Air Panas Banjar, bahwa pimpinan perusahaan kurang melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional, karena pemimpin tidak bisa memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan seperti apabila ada masalah terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pemimpin tidak bisa memberikan solusi yang tepat. Pemimpin tidak pernah ada diperusahaan setiap hari, dan hanya ada saat akan diadakan rapat bulanan ataupun tahunan. Selain itu, pimpinan tidak pernah mau menerima ide atau masukan yang diberikan oleh karyawan karena merasa bahwa pimpinan tersebut memiliki ide yang lebih bagus dari karyawan, pemimpin atau manajer tidak memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap karyawannya disaat karyawannya sedang sakit dan tetap diminta untuk bekerja. Rendahnya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dikarenakan pimpinan terlalu berorientasi terhadap hasil kinerja tanpa memperhatikan bagaimana kesiapan kondisi bawahan.

Permasalahan berikutnya kinerja karyawan Objek Wisata Air Panas Banjar berdasarkan hasil observasi awal budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan dan karyawan masih dalam kategori rendah, sehingga hal tersebut menjadi cerminan jika pada Objek Wisata Air Panas Banjar masih belum menerapkan budaya organisasi. Rendahnya budaya organisasi dapat dilihat dari penerapan nilai-nilai budaya, keyakinan, harapan yang dimiliki oleh karyawan, selain itu kurangnya pola komunikasi antara karyawan dengan atasan, dukungan manajemen untuk mendorong karyawan berkembang dan mengeluarkan ide yang dimiliki, inisiatif dari karyawan untuk menciptakan inovasi di perusahaan, arahan terhadap harapan karyawan kurang, tidak sesuai visi dan misi perusahaan dengan karyawan, sistem imbalan yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan, serta kurangnya kontrol, penguatan jati diri dan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang di perusahaan. Kinerja yang belum optimal diduga karena budaya organisasi pada perusahaan yang belum tepat.

Aturan dan kebijakan organisasi, merupakan contoh yang paling jelas untuk hal yang terkait dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Sehingga budaya organisasi yang belum tepat dilakukan oleh karyawan diperoleh dari masih terdapatnya ketidakhadiran di kantor, ketidakhadiran mengikuti pengarahan, dan capaian kinerja belum optimal. Masalah yang sering terjadi karena rendahnya kondisi lingkungan kerja seperti kamar mandi yang kotor, parkir karyawan yang sempit, serta adanya karyawan yang membawa masalah pribadi ke dalam perusahaan, ruangan kerja yang tidak teratur, disiplin karyawan yang rendah dimana karyawan masih datang tidak tepat

waktu, selalu mengambil waktu istirahat terlalu lama, serta kurangnya meja untuk karyawan khusus yang bekerja di luar ruangan untuk mencatat. Selain itu, dukungan manajemen yang kurang akibat dari tidak adanya pelatihan dan pengembangan yang diperlukan oleh karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, kurangnya kontrol dari perusahaan terhadap hasil kerja karyawannya, pola komunikasi yang kurang baik seperti saat pergantian *shift* dari pagi-siang tidak adanya mencatat berapa uang yang diterima pada pagi hari yang dilaporkan kepada karyawan yang mendapat *shift* siang menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun. Sama seperti hasil penelitian Laksana (2016) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dugaan faktor gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap rendahnya kinerja dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional selalu menuntut adanya perubahan di dalam organisasi tanpa memperhatikan bagaimana kondisi dari bawah, tidak adanya rasa kepedulian yang baik dari pemimpin terhadap karyawan, dan tidak adanya motivasi dan dorongan dari pemimpin kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Sedangkan budaya organisasi yang terdapat di Objek Wisata Air Panas Banjar kurang efektif dalam meningkatkan suatu kinerja. Budaya yang dipergunakan saat ini belum diimplementasikan dengan tepat melalui aturan dan kegiatan dari perusahaan, serta nilai-nilai dan asumsi dari budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Senada dengan yang dikata oleh Herminingsih (2011) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Hasil kinerja dari pegawai mencerminkan bagaimana kondisi dari suatu organisasi yang menjadi pengaruh dari prinsip-prinsip yang dijalankan oleh pegawai melalui budaya organisasi dan segi tanggung jawab yang dijalankan oleh kepemimpinan transformasional dengan sesuai atau tidak untuk diterapkan. Budaya organisasi timbul dari keyakinan anggota organisasi, utamanya dari pendiri organisasi atau pimpinan; karena merupakan dasar dari terbentuknya suatu organisasi yang tercermin dalam visi dan misi organisasi atau perusahaan.

Menurut Yukl (2012), apabila gaya kepemimpinan transformasional positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas yang ditiru oleh banyak bawahan yang berada pada tingkatan otoritas berbeda, sehingga memudahkan dalam peningkatan kinerja. Menurut Budaya organisasi merupakan integrasi dari nilai-nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif dan tercermin dari perilaku pengurus dan karyawannya (Sartika, 2008). Teori ini didukung dengan hasil penelitian Lestari (2015), terkait gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, kurangnya kinerja karyawan diakibatkan karena kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada Objek Wisata Air Panas Banjar maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Objek wisata Air Panas Banjar “**.

## 1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat identifikasi masalah sebagai berikut:

- (1) Karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar belum mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan dilihat dari hasil observasi.
- (2) Masih kurangnya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan Objek Wisata Air Panas Banjar.
- (3) Budaya organisasi yang belum sepenuhnya dijalankan karyawan karena rendahnya kondisi kerja karyawan dan lingkungan kerja yang kurang memadai.
- (4) Disiplin karyawan rendah tercermin dari seringnya karyawan datang terlambat ketempat kerja dan mengambil waktu istirahat terlalu lama.

## 1.3. Pembatas Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga, maka peneliti membatasi variabel penelitian yang hanya terdiri dari tiga variabel yang terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kemudian kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

## 1.4. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas , maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :



- (1) Bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Objek Wisata Air Panas Banjar?
- (2) Bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada Objek Wisata Air Panas Banjar?
- (3) Bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar?
- (4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar ?

#### **1.5. Tujuan penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah :

- (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Objek Wisata Air Panas Banjar.
- (2) Untuk mengetahui pengaruh gaya transformasional terhadap budaya organisasi pada Objek Wisata Air Panas Banjar.
- (3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasioanal terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar.
- (4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Air Panas Banjar.

## 1.6. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

### (1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya permasalahan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

### (2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak manajemen pengelola Objek Wisata Air Panas Banjar sebagai bahan pertimbangan atau masukan untuk menentukan kebijakan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

