

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang mencerminkan karakter pribadinya disamping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan dalam mengambil keputusan harus dapat menyesuaikan masalah yang dihadapi dengan didasari oleh situasi yang terjadi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha (2013:78) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dengan perannya sebagai manajer. Peran manajer tersebut mengarahkan karyawan pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan untuk mengikuti saran dan petunjuknya.

Sejalan dengan gencarnya usaha pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, memperluas pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya maka pengembangan dunia usaha di Indonesia yang melibatkan pihak swasta baik dibidang industri maupun perdagangan agar dapat meningkatkan peran sertanya dalam proses pembangunan.

Kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung kepada motivasi kerja para karyawan. Motivasi sendiri berkaitan dengan arah dari perilaku individu

yang menyangkut perilaku yang dipilih seseorang bila terdapat beberapa alternatif, kekuatan perilaku seseorang setelah melakukan pemilihan alternatif, dan ketetapan perilaku tersebut.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbin (2013:66), motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Sasaran kinerja yang sudah ditetapkan bersama antara karyawan dan pimpinan dapat mengantisipasi persaingan yang ada, karena sasaran kinerja yang dirumuskan akan menjadi pengarah yang menuntun karyawan kepada kejelasan beban tugas, tanggung jawab dan target kinerjanya sepanjang tahun, sekaligus menjadi penantang yang melecut moral kerja dan motivasi karyawan dalam upaya mengejar harapan prestasi yang telah ditetapkannya.

Pentingnya peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha, menuntut organisasi untuk dapat mengolah faktor tenaga kerja menjadi sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan, karena karyawan disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan kesediaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut dan bukan pada perusahaan lainnya.

Suatu organisasi atau perusahaan dianggap sebagai suatu keluarga besar, yang mana manajemen berusaha untuk mengembangkan orang-orangnya, dengan memperhatikan dan melatih mereka, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa melupakan kepuasan yang dibutuhkan karyawan produksi dalam melakukan pekerjaannya, yang mana setiap organisasi

pasti memiliki sejarah pola-pola berkomunikasi dan bahkan mitos yang membentuk suatu budaya dari organisasi tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya organisasi mulai dikenal oleh masyarakat, yang diusahakan agar menjadi kekal karena sebuah organisasi cenderung untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang memiliki nilai-nilai dan kepercayaan yang sama dengan organisasi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2014:13) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Surabaya yang merupakan perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Dengan adanya ketersediaan dan peningkatan jaringan telekomunikasi juga akan memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap informasi dan komunikasi dengan lebih baik, sehingga akan mendorong investasi di wilayah Kota Surabaya. Dalam rangka menuju perusahaan digital telco, Telkom melakukan transformasi organisasi dari sebelumnya berdasarkan adjacent portfolio empat segmen usaha digital TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services*) menuju model *Customer Facing Unit* dan *Functional Unit*, atau disebut CFU dan FU. Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Pada saat ini PT. Telkom Surabaya sedang mengalami permasalahan yang serius terkait dengan kinerja karyawan yang semakin menurun. Hal ini dapat diketahui dari semakin banyaknya komplain pelanggan kepada PT Telkom Surabaya terkait dengan layanan yang telah diberikan dan penanganan pengaduan yang kurang serius oleh PT Telkom Surabaya. Hal tersebut merupakan bentuk fenomena yang berhubungan dengan semakin menurunnya kinerja karyawan, sehingga hal ini harus segera ditangani oleh perusahaan agar tidak menjadi masalah yang jadi berlarut-larut. Penurunan kinerja karyawan tersebut dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan yang kurang bagus, motivasi dan budaya kerja karyawan yang rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Surabaya”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas permasalahan pada penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya ?

5. Variabel bebas manakah (budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi) yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

1. Aspek Akademis

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan

pembandingan bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mahardhika Sidoarjo pada umumnya dan Program Studi Manajemen pada khususnya.

## 2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandang tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.

## 3. Aspek Praktis

Sebagai bahan pertimbangan organisasi dan dapat memberikan masukan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi terkait dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.