

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Setting persaingan baru di abad 21 yang merupakan perpaduan antara revolusi dibidang teknologi dengan fenomena globalisasi, membutuhkan respon strategik dari manajemen puncak (Prasetio, 2000, dalam Aryani A,Y,2002). Keberhasilan manajer puncak dalam memainkan peran barunya tersebut sangat ditentukan tidak saja oleh kemampuan manajerial tapi juga gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman dalam dunia bisnis. Seiring dengan tujuan perubahan teknologi dan meningkatkan persaingan yang menuntut kesiapan pemimpin, model kepemimpinan mukhtahir seperti kepemimpinan transformasional yang berfokus pada transformasi organisasi akan memainkan peran yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang, kelompok atau organisasi secara drastis (Unaradjan, 2001, dalam Aryani A,Y,2002)

Kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai pemimpin terhadap manusia semata, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin

tidak hanya mempengaruhi bawahan, akan tetapi sebagai titik sentral yang menentukan arah perjalanan organisasi dalam kaitannya dengan berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Secara teoritik kepemimpinan dapat ditelaah melalui teori-teori yang lahir di negara barat, seperti teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik.(Yulk Gary, 1998). Dalam banyak hal teori-teori tersebut di dalam prakteknya perlu pertimbangan yang cermat, terutama bagi negara yang latar belakang budayanya berbeda dengan pencetus teori. Hal ini dikarenakan karena adanya perbedaan epistemologi. .(Yulk Gary, 1998).

Menurut (Bass dan Avolio 1990 Aryani A.Y,2002). bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang tinggi/mapan. Dengan demikian proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri dan mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Menurut (Bass 1985 dalam Aryani A.Y,2002) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan. Mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata

lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang saling melengkapi dan harus ada pada setiap individu pimpinan. Dalam (Bass, 1985 dalam Aryani A.Y,2002) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*). Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut ditransformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya.

Para pemimpin transformasional menyalurkan energi-energi kolektif dari para anggota organisasi dalam pengejaran sebuah visi secara umum. Semua pemimpin tersebut mempunyai sebuah visi mengenai suatu masa depan yang diinginkan dan yang mungkin dari organisasi mereka. Dalam (Yulk Gary,1998) mengartikulasikan visi-misi saja tidak cukup, para karyawan harus diyakinkan bahwa kepemimpinan tersebut bagaimana mencapai visi tersebut. Penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi tersebut dan strategi-strategi tersebut untuk mencapainya. Mengkomunikasikan visi yang nantinya merupakan salah satu strategi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu alat ukur untuk meningkatkan kerja karyawan adalah menggunakan konsep Balanced Scorecard yang termasuk salah satunya adalah melaksanakan visi perusahaan. Hubungan tersebut lebih mudah untuk dibuat bila strategi tersebut mempunyai tema yang jelas yang relevan bagi nilai-nilai yang dipegang bersama oleh para anggota organisasi tersebut (Nadler, 1988 dalam

Konsep *Balanced Scorecard* adalah salah satu formulasi untuk menyusun strategi perusahaan yang terdapat 4 perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. yang saling memberikan keterkaitan terhadap hasil yang ingin dicapai atau sebuah organisasi atau perusahaan yang bertujuan memuaskan pelanggan dengan membenah intern organisasi (Tjahjono,H.K, 2004). Konsep *balanced scorecard* dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara menyeluruh sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Logikanya adalah dalam konsep *balanced scorecard* yang meliputi aspek financial yang mengukur penerimaan perusahaan atau organisasi dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi keuangan organisasi, apabila kondisi keuangan stabil bahkan mengalami surplus, maka karyawan akan merasa aman dalam aspek finansial dan akan berpengaruh terhadap kinerja, Perspektif pelanggan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan maksimal dalam upaya menarik pelanggan dalam jumlah yang semakin bertambah, maka akan memberikan *image* yang baik kepada perusahaan dan kinerja karyawan. Perspektif proses bisnis internal adalah cara kerja organisasi dibawah kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan lewat dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan. Sedangkan perspektif terakhir *balanced scorecard* adalah pembelajaran dan pertumbuhan sebagai upaya perbaikan dalam manajemen

Dalam penelitian ini obyek yang dituju adalah P.T Pura *Group* suatu unit usaha yang sedang berkompetisi untuk merebut dan memuaskan pelanggan atau konsumen dengan usaha pembenahan *intern* organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (aspek non- *finansial*) yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat *income* (aspek *-finansial*) organisasi tersebut. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perilaku kepemimpinan transformasioanal baik secara dimensional maupun keseluruhan terhadap kinerja yang ditinjau dari perspektif *balanced scorecard* pada P.T Pura *Group*, mengingat P.T Pura *Group* mengingat P.T Pura *Group* adalah salah satu perusahaan yang merupakan perusahaan yang melayani jasa pemesanan dari berbagai perusahaan atau unit bisnis yang lain dalam bidang *finishing* produk pada bahan baku tertentu yang bertujuan memberikan pelayanan dari kualitas barang dan jasa yang telah dipercayakan *customer* pada P.T Pura *Group*, dan pada koperasi karyawannya yang tidak hanya bertujuan mencari *margin* saja tetapi mempunyai bisnis internal lain yaitu adanya supermarket koperasi untuk umum dan kompleks pertokoan seperti rumah makan, kios seluler dan maka penulis mengambil judul penelitian "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI DALAM DEBCEDEKTE KADYAWAN DITRIJAH DARI DEBCEDEKTE BALANCED

B. RUMUSAN MASALAH

Untuk memperjelas masalah penelitian ini dirumuskan persoalan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik *idealized influence* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*?
2. Apakah karakteristik *transpirational motivation* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*?
3. Apakah karakteristik *intelektual stimulation* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*?
4. Apakah karakteristik *individual consideration* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*?
5. Apakah dimensi-dimensi perilaku kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji signifikansi pengaruh karakteristik *idealized influence* terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*.
2. Menguji signifikansi pengaruh karakteristik *inspirational motivation* terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*.
3. Menguji signifikansi pengaruh karakteristik *intellectual stimulation* terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*.
4. Menguji signifikansi pengaruh karakteristik *individual consideration* terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*.
5. Menguji signifikansi pengaruh dimensi-dimensi perilaku kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dalam perspektif karyawan ditinjau dari

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Dibidang teoritis.

Memberikan pemahaman baru mengenai kepemimpinan transformasional yang mempunyai 4 dimensi perilaku kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja apabila ditinjau perspektif *balanced scorecard*.

2. Dibidang praktik.

Hasil penelitian ini diharapkan memberi gambaran tentang hal yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan yaitu *idealized influence (charismatic leadership)*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration* yang dapat diaplikasikan perspektif *balanced scorecard* apabila diterapkan sesuai tujuan dan kondisi perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan atau organisasi.

3. Bagi peneliti.

Dapat memberikan pemahaman baru tentang topik yang akan diteliti, serta dapat menambah referensi peneliti dibidang manajemen sumber daya