

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sebagai negara agraris, Indonesia dapat memanfaatkan kekayaan sumber daya alam yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan hidup rakyat. Dengan adanya potensi sumber daya alam ini, beberapa perusahaan yang ada di Indonesia menjadikan sumber daya alam sebagai komoditi bisnis yang mampu bersaing secara unggul. Dalam pengelolaan sumber daya alam ini tentunya harus dilakukan dengan sebaik-baiknya demi kemakmuran rakyat, tidak hanya untuk keuntungan bisnis semata oleh suatu perusahaan. Maka dari itu, sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (2) mengamanatkan bahwa cabang-cabang produksi yang strategis dan menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai negara. Atas dasar ini, maka pengelolaan sumber daya alam dikuasai oleh negara melalui Badan Usaha Milik Negara (Qurbani, 2014).

BUMN itu sendiri bergerak pada bidang yang berbeda-beda, seperti bidang telekomunikasi, konstruksi, energi listrik, penerbangan, minyak dan gas bumi, transportasi, perbankan, kesehatan, dirgantara dan pertahanan, asuransi sosial, perkebunan, dan lain sebagainya. Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian di salah satu BUMN yang ada di Indonesia yaitu Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII yang bergerak di bidang usaha agrobisnis yang kegiatannya meliputi pengelolaan dan pemasaran hasil perkebunan. Komoditi utama yang diusahakan pada perusahaan ini yaitu kelapa sawit, karet, dan teh. Sampai saat ini,

PT. Perkebunan Nusantara VIII mengelola 41 kebun yang tersebar di 11 kabupaten/kota di Jawa Barat dan 2 kabupaten di Provinsi Banten. Selain mengelola hasil perkebunan, PT. Perkebunan Nusantara VIII yang sering disebut PTPN VIII ini juga memiliki mengelola agrowisata, industri hilir teh, dan 1 rumah sakit yang berlokasi di Subang, Jawa Barat.

Sebagai perusahaan yang mengelola perkebunan terbesar dan terluas di Jawa Barat dan Banten, sudah dipastikan perlunya sumber daya manusia yang handal, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang penting dalam mencapai suatu tujuan perusahaan dan salah satu keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut tergantung kepada praktik-praktik sumber daya manusianya. Walaupun saat ini teknologi sudah semakin canggih, namun kehadiran manusia dalam kegiatan produksi di perusahaan merupakan sesuatu yang tidak dapat tergantikan oleh apapun termasuk oleh kecanggihan mesin. Kecanggihan mesin yang luar biasa tetap membutuhkan peranan manusia untuk mengoperasikannya. Dengan hanya mengandalkan mesin-mesin tanpa kualitas sumber daya manusia, kinerja karyawan tidak akan dicapai secara optimal. Menjadi sumber daya yang paling dominan dalam sebuah perusahaan, karyawan memiliki peran penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Karyawan yang mampu memberikan kinerja terbaiknya akan membantu perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Apabila ketiga hal ini tercapai, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut berhasil.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67). Agar dapat menjadi perusahaan yang diandalkan, maka kinerja karyawan akan menjadi sangat penting, karena kesuksesan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan bisa bertahan dengan baik (Wulantika dan Ayuningtias, 2019). Dengan tingginya kinerja yang diberikan karyawan pada perusahaan, sudah pasti perusahaan mampu untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Namun apabila karyawan gagal memberikan kinerjanya yang tinggi maka visi, misi dan tujuan perusahaan akan sulit dicapai, tidak mampu bersaing dan pada akhirnya dikhawatirkan perusahaan tersebut sulit mempertahankan eksistensinya.

Berikut merupakan hasil kinerja karyawan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII selama tahun 2019 yang dituangkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Key Performance Indicator Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII**  
**Tahun 2019**



**\*RAHASIA PERUSAHAAN. DATA DIMASUKKAN DALAM LAMPIRAN\***

**\*RAHASIA PERUSAHAAN. DATA DIMASUKKAN DALAM LAMPIRAN\***

Sumber : *Bagian Perencanaan Korporasi dan Manajemen Kinerja Kantor Direksi PT.Perkebunan Nusantara VIII 2020*

Dari tabel 1.1 data *Key Performance Indicator* (KPI) yang diberikan pihak Perencanaan Korporasi dan Manajemen Kinerja Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, dapat dilihat terdapat satu divisi yang mengalami penurunan kinerja dalam 3 bulan terakhir di tahun 2019 yaitu divisi akuntansi. Adapun penyebab dari penurunan kinerja pada divisi akuntansi adalah karena pada akhir tahun 2019 ini adanya penggunaan program baru yang terintegrasi dengan seluruh PTPN di Indonesia yaitu program SAP. Dalam penggunaan program baru ini, para karyawan dalam divisi akuntansi masih dalam proses pengenalan dan penyesuaian program yang mengakibatkan keterlambatan karyawan dalam penyampaian laporan, dimulai dari kebun sampai kantor pusat. Lalu beberapa divisi yang mengalami peningkatan kinerja dalam 3 bulan terakhir di tahun 2019 adalah divisi perencanaan dan pengembangan bisnis serta divisi teknologi informasi. Divisi yang lainnya mengalami kinerja yang fluktuatif.

Berdasarkan pemaparan di atas, untuk melihat bagaimana kondisi mengenai kinerja karyawan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, peneliti melakukan survey awal dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form* yang

kemudian disebarikan melalui *whatsapp*. Berikut adalah hasil survey awal mengenai kinerja karyawan yang penulis lakukan kepada 30 orang responden di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII :

**Tabel 1.2**  
**Kuesioner Survey Awal Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Hasil Kuesioner Awal			
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Apakah anda selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan.	23	76,7%	7	23,3%
2	Apakah anda mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan perusahaan.	10	33,3%	20	66,7%
3	Apakah anda menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai perintah atasan.	12	40%	18	60%
4	Apakah anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan biaya yang telah dianggarkan perusahaan.	25	83,3%	5	16,67%
5	Apakah anda selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	20	66,7%	10	33,3%
6	Apakah anda memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja.	14	46,7%	16	53,3%

*Sumber : Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII 2020*

Berdasarkan tabel 1.2 yaitu hasil survey awal melalui kuesioner mengenai variabel kinerja karyawan terhadap 30 responden, menunjukkan bahwa sebanyak 66,7% responden menjawab tidak mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan perusahaan dan sisanya sebanyak 33,3% responden menjawab mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan perusahaan, 60% responden menjawab tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sisanya sebanyak 40% responden menjawab mereka menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai perintah atasan, serta sebanyak 53,3% responden tidak memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja dan sisanya sebanyak 46,7% responden memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja.

Karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya lebih dari target yang ditentukan perusahaan dapat mengindikasikan kinerja karyawan yang tidak cukup tinggi. Jika hal ini terus terjadi maka dikhawatirkan perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan dengan cepat. Selain itu, beberapa karyawan juga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu sesuai dengan perintah atasan. Penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu dari tingkat kesulitan pekerjaan, durasi kerja, dan jumlah anggota yang terlibat dalam setiap pekerjaan, hal tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu divisi atau perorangan.

Kemudian permasalahan lainnya yang terjadi yaitu karyawan tidak memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja. Salah satu kesuksesan perusahaan tidak semata-mata diperoleh karena seorang karyawan, melainkan diperoleh dari adanya kerja sama antar karyawan. Banyaknya target yang perlu dicapai dalam pekerjaan dapat terselesaikan dengan adanya kerja sama yang baik antar karyawannya, sehingga pekerjaan akan mudah terselesaikan dengan tepat waktu, dan tidak menutup kemungkinan dengan adanya kerja sama karyawanpun akan membuat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang telah ditentukan.

Selain survey awal yang dilakukan melalui kuesioner, peneliti juga melakukan survey awal melalui wawancara dengan beberapa karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII. Dari hasil wawancara, karyawan menyatakan bahwa mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu karena banyaknya target yang harus dipenuhi dalam bekerja. Hal ini juga

membuat karyawan sulit untuk melakukan pekerjaan lebih dari target yang telah ditentukan perusahaan, ditambah lagi kurangnya kerja sama antar karyawan dalam satu divisi untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang telah ditentukan perusahaan. Mengenai kerja sama, karyawan mengeluhkan beberapa rekan kerja tidak cepat tanggap dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan bekerja dengan terburu-buru ketika pekerjaan hendak diserahkan kepada atasan.

Sebagai kunci dari keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, kinerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan. Menurut Mahmudi (2010) dalam Sellang *et al.* (2019) kinerja dipengaruhi oleh faktor personal, salah satunya yaitu komitmen yang dimiliki oleh individu itu sendiri. Komitmen karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja merupakan faktor yang sangat penting karena dapat berpengaruh pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, contohnya yaitu kinerja yang tinggi (Robbins, 2005) dalam Laily (2017). Dengan didukung oleh rasa memiliki yang kuat pada perusahaan, maka karyawan akan dengan senang hati menjalankan seluruh tanggung jawabnya dengan baik guna tercapainya tujuan organisasi.

Dalam hal ini, Wibowo (2016:431) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Siswanto (2013) dalam Ekayanti *et al.* (2019), seorang individu yang memiliki kinerja dan komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya di perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dapat ditunjukkan dengan beberapa kriteria

karyawan, seperti kesetiaan, tanggung jawab, inisiatif, dan ketepatan waktu dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasional karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, dilakukan survey awal dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang responden melalui *google form*. Hasil kuesioner ditunjukkan sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Kuesioner Survey Awal Variabel Komitmen Organisasional**

No	Pertanyaan	Hasil Kuesioner Awal			
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Apakah anda merasa bahagia bekerja di perusahaan ini.	26	86,7%	4	13,3%
2	Apakah anda merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan ini.	13	43,3%	17	56,7%
3	Apakah anda berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan ini.	14	46,7%	16	53,3%

*Sumber : Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII 2020*

Berdasarkan tabel 1.3 yaitu hasil survey awal melalui kuesioner mengenai variabel komitmen organisasional terhadap 30 responden, menunjukkan bahwa sebanyak 56,7% responden menjawab tidak merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan dan sisanya yaitu sebanyak 43,3% responden menjawab mereka merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan, kemudian sebanyak 53,3% responden menjawab tidak berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan ini dan sisanya yaitu sebanyak 46,7% responden menjawab mereka berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan ini.

Karyawan yang tidak merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan ini dapat mengindikasikan kurangnya komitmen berkelanjutan. Karyawan memiliki anggapan bahwa mereka tidak akan mengalami kerugian yang berarti dari segi



ekonomi jika karyawan meninggalkan perusahaan. Beberapa karyawan tidak memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan karena adanya alternatif lain yang bisa dipilih yang juga dapat memberikan keuntungan dari segi ekonomi yang minimal sama dengan perusahaan ini. Seharusnya karyawan memiliki persepsi akan kerugian yang dihadapi jika meninggalkan perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan perusahaan.

Permasalahan selanjutnya yaitu karyawan tidak memiliki keinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan ini. Dengan adanya permasalahan ini dapat diindikasikan kurangnya komitmen normatif dari karyawan, yaitu rasa tanggung jawab untuk terus bekerja pada perusahaan dan adanya keinginan untuk mengembangkan diri di luar perusahaan yang membuat karyawan tidak ingin menghabiskan masa karirnya di perusahaan ini. Sudah seharusnya karyawan memiliki kesadaran untuk berkomitmen pada organisasi dan memberikan hasil kerja terbaiknya untuk perusahaan. Jika karyawan tidak memiliki kesadaran terhadap kewajiban atas pekerjaannya, maka dapat dikatakan karyawan akan sulit untuk menciptakan kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang kurang baik secara terus menerus akan menyebabkan sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, begitupun dengan tujuan karyawan juga akan sulit tercapai.

Hasil penemuan dari kuesioner diatas diperkuat melalui wawancara dengan beberapa karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII. Dari hasil wawancara, karyawan menyatakan bahwa karyawan tidak merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan karena mereka merasa mampu mendapat pekerjaan lain jika keluar dari perusahaan dan tetap mampu mengembangkan diri di luar

perusahaan, selain itu komoditas bisnis yang sering mengalami penurunan membuat karyawan tidak mendapat bonus pendapatan sehingga mereka tidak berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya di perusahaan ini.

Selain faktor personal, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dalam perusahaan. Menurut Humphrey (2012) dalam Arthawan dan Mujiati (2017) pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya. Hal ini berarti, pemimpin juga dapat memberikan dorongan serta motivasi kepada karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka demi mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya, juga keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang juga berpengaruh pada kondisi psikologis bawahannya yang melihat, memahami, dan meniru perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika perilaku pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan harapan bawahan, maka akan memberikan dampak baik terhadap kinerja karyawan, namun sebaliknya apabila perilaku yang ditunjukkan tidak sesuai dengan harapan bawahan, maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan (Guntoro, 2015) dalam Jayanti dan Wati (2019). Maka dari itu dibutuhkan suatu kepemimpinan yang bisa menunjang karyawannya untuk dapat

bekerja dengan baik yaitu dengan kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2017) menyampaikan ciri khas gaya kepemimpinan transformasional adalah menginspirasi pengikutnya dengan cara meningkatkan komitmen untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengatasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya dan mengubah kesadaran pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama (Robbins dan Judge 2008). Dalam hal ini Yukl (2015:305) dalam Indriani (2016) menjelaskan bahwa terdapat dua sifat gaya kepemimpinan transformasional, yaitu mengembangkan visi serta mengembangkan komitmen dan kepercayaan.

Bagi perusahaan, visi itu berguna untuk penentu arah dari seluruh rangkaian kegiatan yang terjadi di perusahaan, dimana visi tersebut dapat membuat para karyawan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan pengambilan keputusan serta menentukan kebijakan oleh para karyawan di semua tingkat dan bagian.

Berdasarkan uraian diatas, untuk mengetahui kepemimpinan transformasional di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, penulis melakukan survey awal dengan memberikan kuesioner melalui *google form*.

Berikut adalah hasil survey awal yang penulis lakukan pada 30 responden Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII :

**Tabel 1.4**  
**Kuesioner Survey Awal Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Pertanyaan	Hasil Kuesioner Awal			
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Apakah pemimpin anda dapat menjadi panutan dalam perusahaan.	10	33,3%	20	66,7%
2	Apakah pemimpin membangkitkan semangat anda untuk mencapai tujuan perusahaan.	25	83,3%	5	16,7%
3	Apakah pemimpin memberikan anda kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dalam menyelesaikan masalah.	9	30%	21	70%
4	Apakah pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan yang anda alami.	12	40%	18	60%

*Sumber : Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII*

Berdasarkan tabel 1.4 yaitu hasil survey awal melalui kuesioner mengenai variabel kepemimpinan transformasional terhadap 30 responden, menunjukkan sebanyak 66,7% responden menjawab pemimpin tidak dapat dijadikan panutan dalam perusahaan dan hanya sebanyak 33,3% responden menjawab pemimpin dapat dijadikan panutan dalam perusahaan, kemudian sebanyak 70% responden menjawab pemimpin tidak memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dalam menyelesaikan masalah dan 30% responden menjawab pemimpin memberikan karyawan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dalam menyelesaikan masalah, lalu sebanyak 60% responden menjawab pemimpin tidak bersedia untuk mendengarkan kesulitan yang karyawan alami dan sisanya yaitu sebanyak 40% responden menjawab pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan yang karyawan alami. Seorang pemimpin seharusnya merupakan sosok yang mampu menumbuhkan sikap hormat, memiliki daya tarik dan rasa kepercayaan dari para bawahannya. Dengan adanya hal tersebut, akan menciptakan karyawan yang

turut serta dalam segala kegiatan yang diperintahkan pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan.

Adanya sikap positif karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, akan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri. Semakin termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan akan berusaha untuk terus memberikan kinerja terbaik. Selain itu, pemimpin perlu memberikan kesempatan pada karyawannya untuk menyampaikan ide-ide terkait penyelesaian masalah. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan ini akan mendorong karyawan untuk memiliki kesadaran akan permasalahan yang sedang dihadapi dan merangsang pikiran karyawan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan pendekatan atau perspektif yang baru. Dari kesempatan yang diberikan oleh pimpinan ini, selain bermanfaat untuk karyawan juga bermanfaat untuk perkembangan perusahaan.

Permasalahan lainnya adalah pemimpin yang tidak bersedia untuk mendengarkan kesulitan yang karyawan alami. Sudah sepatutnya seorang pemimpin memperhatikan karyawannya secara individual. Terlebih lagi pada karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Dengan banyaknya target yang harus dicapai, karyawan sering kali menemukan kesulitan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai target dan tepat waktu dalam penyelesaiannya, maka perhatian yang diberikan oleh pemimpin ini dimaksudkan agar pemimpin dapat memberikan masukan atau menasihati karyawan.

Selain survey awal melalui kuesioner, penulis juga melakukan wawancara dengan karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII. Dari hasil wawancara, karyawan mengeluhkan pimpinan kurang mengidentifikasi dirinya

dengan visi dan misi perusahaan sehingga tidak dijadikan panutan dalam perusahaan, pimpinan kurang memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan masukan untuk menyelesaikan masalah atau memberikan ide mengenai terobosan baru dalam perusahaan dan kurang meluangkan waktunya untuk mendengarkan kesulitan yang dialami karyawan dalam pekerjaan.

Hal lain selain dari komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional, salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam menjaga kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2013:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan memiliki pemikiran yang positif terhadap pekerjaannya, sehingga dapat bekerja dengan lebih baik karena adanya keadaan yang menyenangkan pada pekerjaan mereka. Begitupun sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan apa yang mereka kerjakan, maka mereka akan memiliki pemikiran yang negatif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Nasution, 2017) dalam Nasution (2018).

Maka dari itu, kepuasan kerja karyawan perlu menjadi perhatian para pemimpin perusahaan. Robbins (2010) dalam Mamonto (2016) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain (rekan kerja), dan melakukan pekerjaan (kinerja) mereka melampaui perkiraan normal. Dengan adanya sikap positif dari karyawan pada perusahaan serta didukung oleh pemimpin yang memiliki perhatian pada bawahannya, karyawan akan mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, penulis melakukan survey awal dengan memberikan kuesioner pada 30 responden di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII. Berikut adalah hasil survey mengenai kepuasan kerja :

**Tabel 1.5**  
**Kuesioner Survey Awal Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pertanyaan	Hasil Kuesioner Awal			
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Apakah anda jenuh dengan pekerjaan ini.	7	23,3%	23	76,7%
2	Apakah suasana di perusahaan memberikan kenyamanan pada saat anda bekerja.	14	46,7%	16	53,3%
3	Apakah gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan anda.	27	90%	3	10%
4	Apakah pekerjaan anda saat ini sesuai dengan minat anda.	10	33,3%	20	66,7%
5	Apakah anda mendapat dukungan untuk bekerja dengan lebih baik dari rekan kerja.	13	43,3%	17	56,7%

*Sumber : Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII*

Berdasarkan tabel 1.5 yaitu hasil survey awal melalui kuesioner mengenai variabel kepuasan kerja terhadap 30 responden, menunjukkan sebanyak 53,3% responden menjawab tidak bekerja dengan suasana yang nyaman di perusahaan dan sisanya sebanyak 46,7% responden menjawab mereka bekerja dengan nyaman di perusahaan, lalu sebanyak 66,7% responden menjawab tidak bekerja sesuai dengan minatnya dan hanya sebanyak 33,3% responden yang menjawab bahwa pekerjaan saat ini sesuai dengan minat mereka, kemudian sebanyak 56,7% responden menjawab tidak mendapatkan dukungan dari atasan untuk bekerja dengan lebih baik dan sisanya yaitu sebanyak 43,3% responden menjawab mereka mendapatkan dukungan untuk bekerja lebih baik dari rekan kerja. Dalam melakukan pekerjaan,

karyawan tentu memerlukan kondisi kerja yang mendukung agar karyawan mampu bekerja dengan nyaman, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik. Jika suasana kerja yang ada dalam perusahaan terus memberikan kenyamanan, maka akan tercipta rasa kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan adanya rasa kepuasan dalam bekerja ini, karyawan akan senantiasa menciptakan kinerja terbaiknya untuk perusahaan.

Selain itu, seorang karyawan yang bekerja dengan jenis pekerjaan yang sesuai dengan minatnya, akan menghasilkan karyawan yang terpuaskan atas pekerjaannya sendiri, sehingga karyawan tersebut akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang bekerja tidak didasarkan pada kecocokan pada minatnya. Maka dengan adanya kesesuaian pekerjaan dengan minatnya, karyawan akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Selain kondisi kerja yang mendukung serta adanya kesesuaian pekerjaan dengan diri karyawan, karyawan juga membutuhkan adanya interaksi sosial dalam perusahaan. Yaitu adanya dukungan dari sesama rekan kerja untuk dapat bekerja lebih baik. Perilaku positif yang diberikan rekan kerja seperti memotivasi untuk bekerja lebih baik akan meringankan beban dalam melaksanakan pekerjaan karena karyawan dalam perusahaan membutuhkan interaksi sosial yang baik dalam perusahaan. Beban pekerjaan karyawan tidak dapat dihindari, maka dari itu perlu adanya dukungan dari lingkungan sekitar seperti rekan kerja agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Namun hal ini kurang terjalin dengan baik antar karyawan di perusahaan.



Hasil penemuan dari kuesioner diatas diperkuat melalui wawancara dengan beberapa karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII. Dari hasil wawancara, karyawan menyatakan bahwa kondisi kerja di perusahaan kurang memberikan kenyamanan sehingga mereka sulit untuk berkonsentrasi dalam bekerja. Mereka juga menambahkan, fasilitas pendukung pekerjaan seperti internet di perusahaan sering mengalami gangguan. Ditambah lagi pekerjaan yang tidak sesuai dengan minat karyawan sehingga karyawan kurang tergugah untuk melakukan pekerjaan dan karyawan mengeluhkan rekan kerja yang kurang mendukung untuk bekerja lebih baik. Kurangnya dukungan dari rekan kerja ini disebabkan oleh tingginya beban kerja yang dipikul oleh masing-masing karyawan, sehingga masing-masing karyawan sibuk menyelesaikan beban kerjanya tersebut, sehingga kurang adanya interaksi sosial antar karyawan untuk saling memberi dukungan.

Penulis juga menemukan penelitian terdahulu mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian dari Nuryanti dan Desak Ketut Sintaasih (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional maka semakin rendah kinerja karyawan. Komitmen organisasi merupakan komitmen yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Hal ini dilihat dari tanggapan karyawan yang tidak meninggalkan

pekerjaan meskipun ada penawaran sehingga mereka merasa terganggu apabila meninggalkan pekerjaan yang mereka lakukan sekarang.

Penelitian Catur Widayati, Thea H. Rahardjo dan Melly Febriyanti (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pimpinan yang selalu mengayomi karyawannya. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperdulikan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan, sehingga mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan.

Lalu penelitian yang dilakukan oleh Nikita Maria Usuh, Bernhard Tewal dan Regina Saerang (2020) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Tasik Ria Resott. Hal ini dikarenakan kesesuaian pekerjaan yang dilaksanakan dan jumlah gaji yang sesuai dengan pekerjaan mendasari pengaruh signifikan dan konstruktif dari kepuasan kerja terhadap kinerja kerja dari para Karyawan Tasik Ria Resort. Para karyawan di resort ini diberikan kesempatan oleh pihak manajemen untuk dapat bekerja sesuai dengan kemampuan mereka ketika melayani para tamu dan pastinya gaji yang didapatkan mereka sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada para karyawan tersebut. Hal tersebut mendorong para karyawan Tasik Ria Resort untuk selalu bekerja semaksimal mungkin dan menunjukkan kinerja kerja individual dan kolektif.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti mengenai komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII yang dituangkan dalam usulan penelitian dengan judul **“Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII“**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas terdapat fenomena yang terjadi di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII diantaranya :

1. Masih kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang telah ditentukan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan yang tidak tepat waktu sesuai perintah atasan, dan kerja sama yang kurang baik dengan rekan kerja. Hal ini mengindikasikan kinerja.
2. Beberapa karyawan tidak merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan, kurangnya keinginan karyawan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan. Hal ini mengindikasikan komitmen organisasional.
3. Pemimpin yang tidak dapat dijadikan panutan dalam perusahaan, tidak memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dalam menyelesaikan masalah, dan kurangnya ketersediaan pemimpin untuk mendengarkan kesulitan yang dialami karyawan. Hal ini mengindikasikan kepemimpinan transformasional.

4. Suasana tempat kerja yang kurang nyaman, ketidaksesuaian pekerjaan dengan minat karyawan, dan kurangnya dukungan dari rekan kerja untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini mengindikasikan kepuasan kerja.

### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang diteliti antara lain:

1. Bagaimana Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
2. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
5. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksud untuk mengetahui data-data dan bahan yang diperlukan sebagaimana yang digambarkan dalam perumusan masalah mengenai pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan yang akan penulis gunakan dalam rangka menyusun usulan penelitian.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data.

Secara khusus penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.
5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

#### 1. Bagi Perusahaan

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai informasi dan masukan lebih mengenai pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Bagi Pihak Terkait

Dengan dilakukan penelitian ini dapat menambah wawasan bagi pihak yang terkait dengan penelitian ini. Sehingga mereka mampu mengetahui pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

#### 1. Bagi Pengembangan Ilmu Manajemen

Dari penelitian ini diharapkan menjadi ilmu tambahan untuk ilmu manajemen terutama di bidang sumber daya manusia, dengan adanya ilmu tersebut akan lebih memajukan ilmu manajemen dibidang sumber daya manusia yang sudah bergerak di dunia nyata.

#### 2. Bagi Pihak Lain (Peneliti Lain)

Dijadikan referensi pembelajaran kedepannya untuk lebih baik mengenai pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3. Bagi Peneliti Sendiri

Hasil penelitian ini mendapatkan sebuah pengalaman bahwa teori dan praktek di dunia nyata itu berbeda, dan mampu menambah wawasan bagi penulis untuk menerapkan di dunia nyata.

## 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.5.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dan pengumpulan data yang dilakukan penulis bertempat di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII Jl. Sindangsirna No.4, Bandung, 40153.

### 1.5.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai Februari 2020 sampai dengan Agustus 2020.

Adapun jadwal penelitian penulis sebagai berikut :

**Tabel 1.6**  
**Pelaksanaan Penelitian**

No	Uraian	Waktu Kegiatan																															
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survei Tempat Penelitian	■	■	■	■																												
2	Melakukan Penelitian					■	■																										
3	Mencari Data							■	■																								
4	Membuat Proposal									■	■	■	■	■	■																		
5	Seminar															■																	
6	Revisi															■	■																
7	Penelitian Lapangan																			■	■	■	■										
8	Bimbingan																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Sidang																													■	■	■	■