

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Semen Padang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM) yang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia. Kemudian pada tanggal 5 Juli 1958 perusahaan dinasionalisasikan oleh Pemerintah Republik Indonesia dari Pemerintah Belanda. Selama periode ini, perusahaan mengalami proses kebangkitan kembali melalui rehabilitas dan pengembangan kapasitas pabrik Indarung I menjadi 330.000 ton/tahun. Selanjutnya pabrik melakukan transformasi pengembangan kapasitas pabrik dari teknologi proses basah menjadi proses kering dengan dibangunnya pabrik Indarung II, III, dan IV.

Pada tahun 1995, Pemerintah mengalihkan kepemilikan sahamnya di PT. Semen Padang ke PT. Semen Gresik (Persero) Tbk bersamaan dengan pengembangan pabrik Indarung V. Pada saat ini, pemegang saham Perusahaan adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dengan kepemilikan saham 99,99 % dan Koperasi Keluarga Besar Semen Padang dengan saham sebesar 0,01 %. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sendiri sahamnya dimiliki mayoritas oleh Pemerintah Republik Indonesia sebesar 51,01 %. Pemegang saham lainnya sebesar 48,09 % dimiliki publik. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan perusahaan yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia.

Sejak 7 Januari 2013, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk berubah nama menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sesuai hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) di Jakarta pada 20 Desember 2012.

1.1.2. Logo Perusahaan



Gambar 1.1

Semen Padang

Sumber : PT. Semen Padang

Logo ini memiliki kriteria dan karakter yang kokoh (identitas semen), universal (tidak kedaerahan), lebih simpel (mudah diingat/*memorable*), dan lebih konsisten (*aplicable* dalam ukuran terkecil).

1.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi :

Menjadi perusahaan persemenan yang handal, unggul dan berwawasan lingkungan di Indonesia bagian barat dan Asia Tenggara.

Misi :

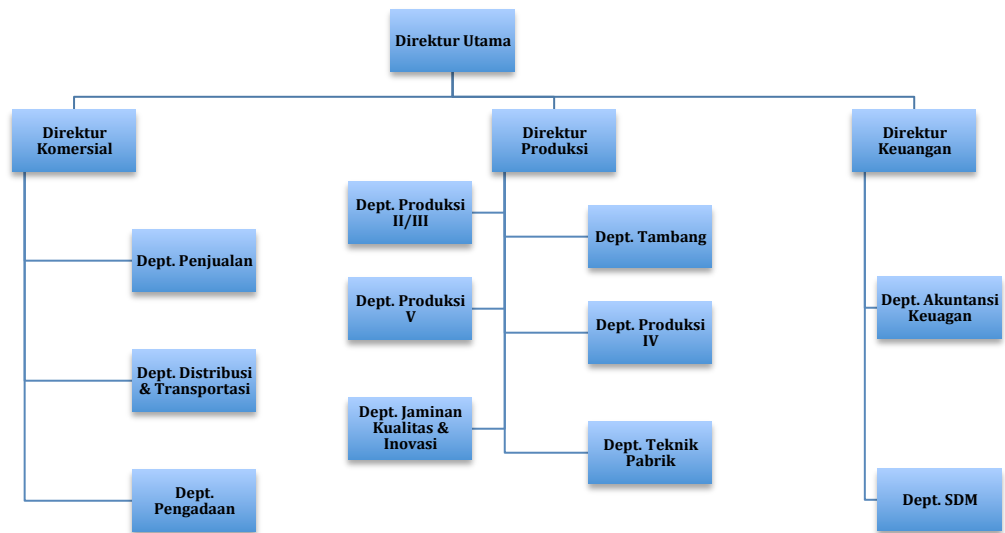
- a. Memproduksi dan memperdagangkan semen serta produk terkait lainnya yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan.
- b. Mengembangkan SDM yang kompeten, profesional dan berintegritas tinggi.
- c. Meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* untuk mengembangkan industri semen nasional.
- d. Memberdayakan, mengembangkan dan mensinergikan sumber daya perusahaan yang berwawasan dan lingkungan.
- e. Meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan dan memberikan yang terbaik kepada *stakeholder*.

1.1.4. Bidang Usaha dan Proses Bisnis

Umumnya proses bisnis inti Perusahaan adalah memproduksi dan memperdagangkan semen. Proses ini dimulai dari penambangan bahan baku (batu kapur, batu silika dan tanah liat)/pengolahan energi, dilanjutkan dengan proses produksi di 4 (empat) unit pabrik utama. Produk kemudian dikemas di fasilitas pengantongan Indarung dan sebagian didistribusikan ke beberapa fasilitas pengantongan di pasar tujuan, kemudian didistribusikan ke konsumen melalui *distribution channel Perseroan*. Seluruh proses ini didukung oleh aktifitas perdagangan, *engineering/manufacturing* dan jasa lainnya.

1.1.5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Semen Padang Secara Umum

Sumber : PT. Semen Padang (2014)

PT. Semen Padang dipimpin oleh direktur utama yang membawahi diantaranya tiga direktur yaitu direktur komersial, direktur produksi dan direktur keuangan. Tiap - tiap direktur tersebut membawahi beberapa department seperti direktur komersial membawahi department penjualan, department distribusi dan transportasi, dan department pengadaan. Direktur produksi membawahi department tambang, department produksi II/III, IV, V, department teknik pabrik, dan department jaminan kualitas dan inovasi. Sedangkan direktur keuangan membawahi department akuntansi keuangan dan department SDM.

1.1.6. Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia berada dibawah tanggung jawab direktur keuangan. Implementasinya dijalankan oleh departemen SDM dengan dibantu Biro - Biro antara lain Biro Perencanaan & Pengembangan (renbang) SDM, Biro Personalia, dan Biro Pembinaan, Pendidikan & Latihan (Bindiklat). Berikut ini merupakan gambaran karyawan PT Semen Padang Kantor Pusat:

Tabel 1.1 Komposisi Karyawan Kantor Pusat

Tahun	Jumlah Karyawan
2012	63
2013	59
2014	71

Sumber : PT Semen Padang (2014)

PT. Semen Padang Kantor Pusat pada tahun 2012 mempunyai karyawan tetap sebanyak 63 orang yang lebih tinggi dibandingkan tahun 2013 sebanyak 59 orang dan jumlah karyawan naik lagi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 71 orang.

1.2. Latar Belakang

Industri semen di Indonesia pada saat ini mengalami peningkatan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari berdirinya PT. Semen Indonesia selaku *Holding Company* bagi PT. Semen Padang, PT. Semen Gresik, PT. Semen Tonasa dan Thang Long Cement Vietnam. Dalam hal ini PT. Semen Padang didorong untuk

meningkatkan daya saing perusahaan dalam hal peningkatan produktivitas operasi dan efisiensi di segala bidang pengembangan bisnis perusahaan. Peningkatan tersebut harus sejalan dengan pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan professional untuk mendukung pelaksanaan operasional dalam perusahaan.

Sumber daya manusia adalah faktor yang penting dalam sebuah perusahaan. Keseluruhan sumber daya dalam perusahaan tidak akan berfungsi tanpa peran sumber daya manusianya. Dengan ini organisasi harus lebih memperhatikan pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kualitasnya.

PT. Semen Padang menyadari pentingnya peningkatan dan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan dalam jangka panjang yang sejalan dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Dalam upaya memperkuat kemampuan SDM, PT. Semen Padang terus berupaya mengisi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kompetensi yang diperlukan. Manajemen PT. Semen Padang terus berupaya untuk memperkuat budaya kerja unggul, pengelolaan sumber daya manusia yang difokuskan pada program - program peningkatan kapabilitas kepemimpinan serta kualitas kehidupan dan pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam upaya peningkatan kualitas SDM. Pengelolaan sumber daya yang mampu memberikan keuntungan

dan kepuasan dapat dikelola oleh pemimpin yang baik (Fahmi, 2011:15). Pemimpin di sini bertugas untuk memimpin dan mengelola perusahaan. Pemimpin dalam organisasi haruslah mengetahui tentang organisasi, menguasai ilmu organisasi dan menguasai orang - orang yang ada dalam organisasi (Soekarso, 2010:2). Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi dan misi terhadap masa depan, mengorganisir orang, dan mengelola pembaharuan, atau reformasi dan perubahan. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, mati hidupnya organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (Soekarso, 2010:10).

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu memimpin dan mengelola tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Menurut Burns (Northouse, 2013:176) ada dua jenis kepemimpinan: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional merujuk kepada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana seorang pemimpin terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Dalam dua model kepemimpinan ini kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam hal terkait motivasi, kepuasan para bawahan dan kinerja yang tinggi serta efektifitas si pemimpin (Robbin dan Judge, 2007:94).

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2009:290). Pemimpin yang transformasional mendorong bawahan agar lebih kreatif dan inovatif (Robbin dan Judge, 2007:93). Dalam hal ini bawahan akan memahami dan menyetujui tujuan-tujuan organisasi dan yakin pada tujuan tersebut. Pemimpin yang menjalin hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi dalam meningkatkan kesadaran terhadap tugas serta meningkatkan kepercayaan pegawai, memfasilitasi setiap kebutuhan pegawai yang dapat meningkatkan kualitas kinerja. Menurut beberapa penelitian pemimpin yang transformasional cenderung kharismatik. Unsur kharismatik mendorong bawahan untuk mematuhi pemimpin, merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, membuat bawahan secara emosional terlibat dalam misi organisasi, mempunyai sasaran kinerja yang tinggi, dan keyakinan bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi organisasi. Pemimpin transformasional cenderung menggunakan kharisma mereka untuk menguasai para pengikutnya, untuk menjalankan misinya guna kepentingan bersama.

Dari hasil wawancara dengan ibu Sari staff SDM PT. Semen Padang, mengatakan bahwa untuk menunjang efektifitas dan efisiensi kualitas sumber daya manusia diperlukan kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dan mendukung sumber daya manusia untuk pencapaian visi, misi dan sasaran strategis perusahaan. Di PT. Semen Padang seorang pemimpin harus bisa

memberikan pembinaan kepada bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, serta pemimpin harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh bawahan dalam meningkatkan kinerjanya. Dilihat dari aspek-aspek kepemimpinan di PT. Semen Padang, PT. Semen Padang menganut kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2009:305) beberapa indikator yang dapat mengukur kepemimpinan transformasional yaitu : pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasi, dan stimulasi intelektual. Melalui dimensi pengaruh ideal pemimpin merupakan sosok yang dihormati dan bagaimana seorang pemimpin dapat mengajak serta mempengaruhi bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pertimbangan individu dimana seorang pemimpin dapat menjalin hubungan secara personal dalam memberikan perhatian secara individu agar dapat memenuhi kebutuhan bawahan untuk meningkatkan kinerja. Motivasi inspirasi merupakan pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi bagi bawahan untuk menciptakan perkembangan dan optimisme yang tinggi dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Dan stimulasi intelektual merupakan pemimpin yang memberikan pengetahuan dalam memaksimalkan kinerja.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada 10 orang karyawan PT. Semen Padang untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional yang di terapkan di PT. Semen Padang berdasarkan indikator - indikatornya. Dari hasil survey yang dilakukan dapat dilihat sejauh apa kepemimpinan transformasional diimplementasikan sebagai berikut :

Tabel 1.2 Hasil Survey Presentase Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional				
Indikator	Item	Nilai	Persentase	Rata - rata
Pengaruh ideal	Bawahan merasa bangga dengan pemimpin	8	80%	80%
	Bawahan memiliki keyakinan penuh kepada pemimpin	7	70%	
	Pemimpin mempunyai misi dan mengimplementasikannya	8	80%	
	Pemimpin selalu mengungkapkan kepuasaanya terhadap kinerja bawahan yang baik	8	80%	
	Bawahan berkeyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai yang dimiliki pemimpin	9	90%	
Pertimbangan individu	Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya ketika bekerja	8	80%	80%

Bersambung

Sambungan

	Pemimpin tahu apa yang butuhkan bawahannya dalam bekerja dan membantunya	8	80%	
	Pemimpin menghargai ketika bawahannya melakukan pekerjaan dengan baik	9	90%	
	Pemimpin meluangkan waktunya untuk pembinaan dan mengajar bawahan	8	80%	
	Pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai seorang individu	7	70%	
Motivasi inspirasi	Pemimpin menetapkan standar yang tinggi untuk pekerjaan bawahannya	9	90%	82%
	Pemimpin adalah panutan bagi bawahannya	8	80%	
	Pemimpin mengembangkan cara untuk mendorong bawahannya menjadi lebih maju	8	80%	

Bersambung

Sambungan

	Pemimpin selalu bicara optimis tentang masa depan	8	80%	
	Pemimpin memiliki keyakinan yang kuat	8	80%	
Stimulasi Intelektual	Pemimpin menunjukkan cara melihat masalah dan cara menyelesaikannya	8	80%	80%
	Pemimpin selalu menekannya penggunaan kecerdasan bawahannya untuk mengatasi hambatan dalam bekerja	7	70%	
	Pemimpin memberikan pendapat dengan alasan yang baik	8	80%	
	Pemimpin berfokus terhadap misi	9	90%	
	Pemimpin menunjukkan cara-cara baru menyelesaikan tugas yang diberikan	8	80%	
				81%

Sumber : data yang telah di olah

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan implementasi kepemimpinan transformasional yang diukur dengan indikator-indikatornya, menunjukkan nilai rata-rata 81%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum terimplementasi secara sempurna 100% ada beberapa hal yang menyebabkan hal ini tidak terealisasi secara sempurna.

Kepemimpinan transformasional merupakan kesadaran kolektif untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi (Suhendi dan Anggara, 2010). Menurut Bastian (Fahmi, 2010: 2) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Oleh karena itu untuk membangun kinerja yang baik dibutuhkan penilaian dan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kinerja dari organisasi dan langkah apa yang akan di tempuh untuk peningkatan kinerja tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan Staff SDM yang menyatakan bahwa kinerja karyawan PT. Semen Padang terus meningkat dari tahun ke tahun, penilaian kinerja PT. Semen Padang menggunakan sistem bobot. Berdasarkan keputusan department SDM tentang pengukuran kinerja karyawan (PR/SDM/046) mengelompokkan menjadi empat kategori, yaitu :

1. Rendah (P4) : 8 – 86
2. Sedang (P3) : 87 – 164
3. Tinggi (P2) : 165 – 242
4. Istimewa (P1) : 243 – 320

Berdasarkan kategori di atas, kinerja karyawan dapat dilihat berdasarkan bobot nilai yang didapatkan oleh tiap - tiap karyawan. Dari data kinerja karyawan PT. Semen Padang dapat dilihat tingkat kinerja karyawan periode 2012 - 2014 sebagai berikut :

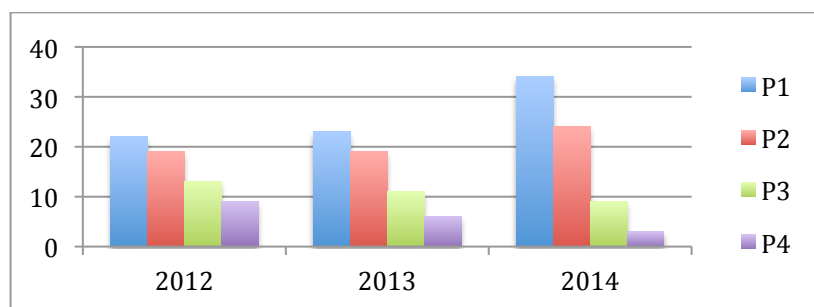
Tabel 1.3 Kinerja Karyawan PT Semen Padang 2012 – 2014

Periode	Kategori				Jumlah Karyawan
	P4	P3	P2	P1	
2012	9	13	19	22	63
2013	6	11	19	23	59
2014	4	9	24	34	71

Sumber : data yang telah diolah

Dari jumlah karyawan PT. Semen Padang dari tahun 2012 - 2014, dapat dilihat peningkatan kinerja karyawan seperti yang digambarkan pada grafik dibawah ini :

Grafik kinerja karyawan PT. Semen Padang 2012 - 2014



Gambar 1.3 Kinerja Karyawan PT Semen Padang 2012 - 2014

Sumber : data yang telah diolah

Pada Grafik 1.1 di atas dapat dilihat peningkatan kinerja karyawan dari tahun 2012 sampai 2014. Akan tetapi masih terdapat karyawan yang memiliki tingkat kinerja rendah. Hal ini menjadi tugas penting bagi perusahaan untuk melakukan pembenahan dan kiat-kiat dalam menekan tingkat karyawan yang memiliki kinerja rendah.

Berkembangnya kinerja karyawan di dalam perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja (Sedarmayati, 2011:223). Menurut Sedarmayanti (2011:388) bahwa seorang pemimpin adalah penentu apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memberikan kontribusi penuh pada peningkatan kualitas kinerja dengan memberikan motivasi dan memfasilitasi kinerja karyawan yang sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Gaya pemimpin ini sangat sesuai dengan kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi yang meningkatkan kinerja pengikut (Yulk, 2009:305).

Berdasarkan fenomena hasil pencapaian PT Semen Padang terhadap kinerja dan kepemimpinan, serta teori yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja yang kemudian menimbulkan perhatian penulis untuk melakukan penelitian tentang hal tersebut. Oleh karena itu penulis akan melakukan penelitian tentang: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT. Semen Padang Kantor Pusat)”**

1.3. Rumusan Masalah

Peningkatan kualitas SDM sangat didukung oleh bentuk kepemimpinan dari suatu organisasi karena pemimpin yang transformasional dapat mendorong bawahannya untuk lebih kreatif dan inovatif (Robbin dan judge, 2009:93). Sehingga pemimpin yang transformasional dapat mendorong untuk meningkatkan kinerja bawahan (fahmi, 2012:2).

Pengimplementasian kepemimpinan transformasional akan sejalan dengan peningkatan kinerja bawahan sesuai dengan survey awal yang menunjukkan bahwa tingkat implementasi kepemimpinan transformasional sebesar 81% dapat meningkatkan kinerja yang berkembang dari tahun ketahun.

1.4. Pernyataan Penelitian

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional pada PT. Semen Padang?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PT. Semen Padang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Padang?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan Kepemimpinan Transformasional yang ada pada PT. Semen Padang
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT. Semen Padang

3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang.

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini diharapkan dapat memberikan jawaban dari permasalahan yaitu apakah implementasi kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang signifikan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Semen Padang. Selain itu juga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hal tersebut sangat penting dilakukan supaya PT. Semen Padang mengetahui apakah kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang tepat atau justru merupakan strategi yang kurang tepat dalam peningkatan kinerja karyawan. Sehingga melalui penelitian ini peneliti berharap PT. Semen Padang dapat menjadikan hasil dari penelitian ini sebagai pertimbangan untuk strategi di masa depan.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan dan untuk kejelasan penulisan hasil penelitian. Dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan, jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas analisa data-data yang telah penulis dapatkan dari penelitian dengan menggunakan metode analisis yang telah ditetapkan sebelumnya.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan akhir penelitian serta saran-saran untuk objek penelitian ataupun pihak-pihak terkait lainnya.