

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bisnis media massa. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 24 Maret 1966 dan berpusat di Kota Bandung.

Pada tanggal 9 April 1973, bentuk badan hukum PT. Pikiran Rakyat Bandung diubah dari yayasan menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Pikiran Rakyat Bandung. Pada tahun 1986 Pikiran Rakyat dapat merambah keseluruh pelosok Jawa Barat dan memantapkan diri sebagai koran regional masyarakat berbasis provinsi, sekaligus yang terbesar di Jawa Barat dengan slogan *Dari Rakyat, Oleh Rakyat, Untuk Rakyat*. Sejalan dengan perkembangan teknologi, Pikiran Rakyat tidak hanya menyampaikan berita melalui koran yang diterbitkan setiap harinya, namun juga melalui media elektronik yang dapat diakses melalui *website* resmi PT. Pikiran Rakyat Bandung.

#### 1.1.1 Visi dan Misi PT. Pikiran Rakyat Bandung

##### **Visi**

Harian Umum Pikiran Rakyat dilahirkan untuk menjadi tuan rumah yang dominan di Jawa Barat yang akan terus maju, tumbuh, dan berkembang baik sebagai institusi sosial maupun bisnis.

##### **Misi**

Sebagai institusi sosial dan bisnis Pikiran Rakyat dilahirkan untuk berkiprah dan berperan serta dalam pembangunan bangsa dan negara, khususnya di Jawa Barat, termasuk pembangunan kualitas manusianya yang mencakup:

1. Kualitas keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta ketaatan melaksanakan segala yang diperintahkan-Nya dan menjauhi segala yang dilarang-Nya.
2. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas nilai-nilai luhur Pancasila, serta komitmen untuk mengamalkannya di dalam kehidupan pribadi dan kehidupan bermasyarakat.
3. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas kewajiban-kewajiban dan hak-hak sebagai warga negara.
4. Kualitas kehidupan secara materiil, serta memiliki etos kerja untuk berupaya mewujudkannya.
5. Kualitas kesehatan, wawasan, pengetahuan dan keterampilan, serta moral yang amanah (jujur, adil, percaya diri, dan terpecaya)

### 1.1.2 Logo PT. Pikiran Rakyat Bandung

PT. Pikiran Rakyat merupakan perusahaan media massa terbesar di Jawa Barat dan memiliki logo yang dapat dilihat melalui Gambar 1.1 berikut :

Gambar 1.1

Logo PT. Pikiran Rakyat Bandung

# Pikiran Rakyat

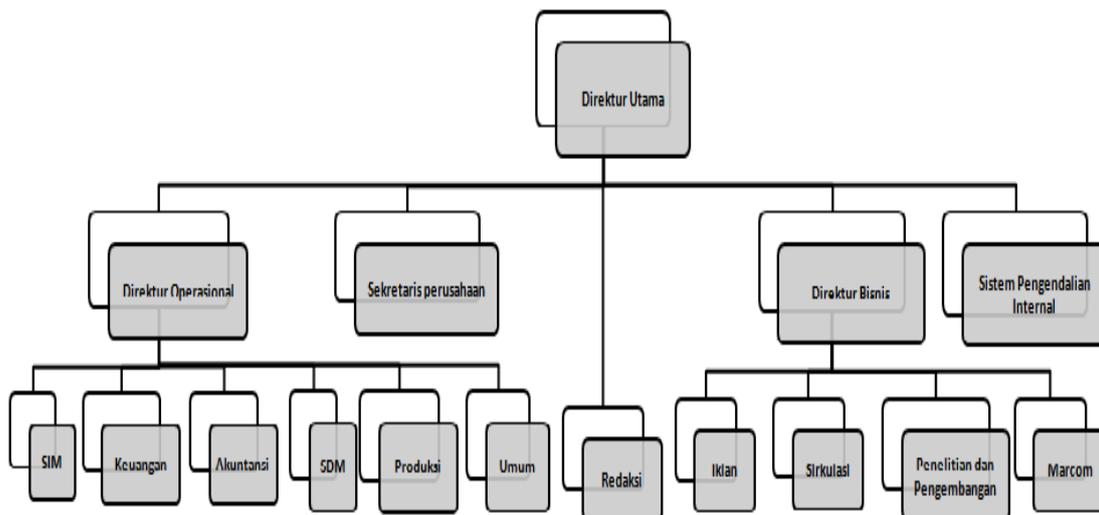
Sumber : PT. Pikiran Rakyat Bandung (tanggal 7 Maret 2013)

### 1.1.3 Stuktur Organisasi PT. Pikiran Rakyat Bandung

PT. Pikiran Rakyat Bandung dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang membawahi Direktur Operasional, Direktur Bisnis, Sekretaris Perusahaan, Bagian Redaksi, dan Sistem Pengendalian Internal. Direktur Bisnis membawahi beberapa bagian seperti Bagian Iklan, Sirkulasi, Penelitian dan Pengembangan, serta *Marketing Communication*, sedangkan Direktur Operasional memimpin beberapa bagian dibawahnya antara lain Bagian Sistem Informasi Manajemen, Keuangan, Akuntansi, Sumber Daya Manusia, Produksi, dan Umum. Penjelasan tersebut digambarkan melalui Gambar 1.2 berikut :

Gambar 1.2

Struktur Organisasi PT. Pikiran Rakyat Bandung



Sumber : SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung (tanggal 7 Maret 2013)

## 1.2 LATAR BELAKANG PENELITIAN

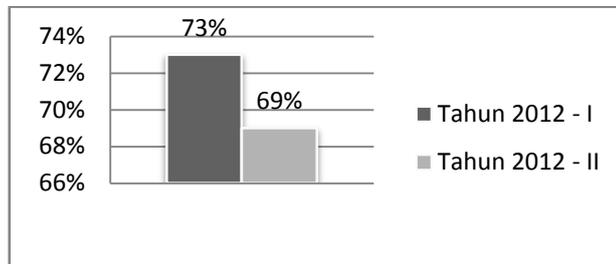
Sejalan dengan perkembangan aspek ekonomi, teknologi, sosial dan budaya di lingkungan bermasyarakat, menjadikan informasi menjadi salah satu kebutuhan manusia yang harus dipenuhi untuk kehidupannya. Media massa merupakan salah satu sarana untuk menyebar luaskan informasi. Di Indonesia terdapat berbagai perusahaan yang bergerak di bidang penyebaran informasi, baik media cetak maupun elektronik. Persaingan antar perusahaan media massa sudah menunjukkan persaingan yang ketat. Perusahaan-perusahaan tersebut bersaing dan berkompetisi untuk menjadi perusahaan penyedia informasi yang aktual dan terpercaya untuk menempatkan posisi terbaik mereka dibenak masyarakat. PT. Pikiran Rakyat Bandung, sebagai salah satu perusahaan media massa, diharuskan untuk bertahan dalam ketatnya persaingan tersebut.

Kesuksesan suatu perusahaan tidak terlepas dari peranan jajaran pimpinan yang bertugas untuk memimpin dan mengelola perusahaan. Perilaku pemimpin sangat berpengaruh pada efektivitas perusahaan, sedangkan efektivitas perusahaan akan terjadi pada lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif dapat dipengaruhi antara lain oleh hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Oleh karena pentingnya peran pemimpin dalam suatu perusahaan, maka penelitian tentang kepemimpinan menjadi salah satu isu penting dalam studi organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Seperti yang dikutip dari pendapat Boone dan Kurtz dalam buku karangan Suwatno dan Priansa (2011: 140) “kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.” Dengan arti bahwa seorang pemimpin harus dapat mengarahkan dan membimbing bawahan, serta mampu mempengaruhi mereka meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan pada survey kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan di PT. Pikiran Rakyat Bandung pada tahun 2012 diperoleh informasi bahwa terjadi penurunan kepuasan karyawan seperti pada gambar di halaman berikut.

**Gambar 1.3**  
**Survey Kepuasan karyawan Terhadap Kepemimpinan**  
**Di PT. Pikiran Rakyat Bandung Tahun 2012**



Sumber : Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung  
(tanggal 23 Juni 2013)

Berdasarkan Gambar 1.3 diperoleh informasi bahwa tingkat kepuasan karyawan pada tahun 2012 semester I yaitu sebesar 73% sedangkan untuk semester II mengalami penurunan menjadi 69%. Seperti yang diuraikan sebelumnya, sosok pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Jika tingkat kepuasan karyawan terhadap perilaku kepemimpinan mengalami penurunan, dikhawatirkan akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk dapat bertahan dalam ketatnya persaingan antar perusahaan penyebar informasi, PT. Pikiran Rakyat Bandung membutuhkan pemimpin yang mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Perusahaan juga membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk bekerja secara kreatif dan inovatif, serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk dapat mengendalikan perusahaan. Perilaku kepemimpinan ini merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional. Menurut Bass & Riggio (2006:3) “*transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity.*” Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional menimbulkan rasa hormat, kepercayaan, kekaguman, dan loyalitas karyawan terhadap atasan dan pekerjaan yang diberikan, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan mencapai kinerja lebih dari yang mereka ekspektasikan. Seperti pendapat Bass yang dikutip Bass dan Riggio (2006:3) “*transformasional leadership can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of followers satisfaction and commitment to the group and organization.*”

Menurut Bass & Riggio (2006:6) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*. Masing-masing dimensi memiliki ciri-ciri dari perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan. Melalui dimensi *idealized influence*, pemimpin

berlaku sebagai *role model* bagi karyawan. Pemimpin menjadi sosok yang dipercaya, dikagumi dan dihormati. Karyawan ingin mengikuti dan menandingi pemimpinnya, sehingga mereka akan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Melalui *inspirational motivation*, pemimpin memotivasi dan menginspirasi karyawan melalui tantangan dan pemberian makna pada pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Oleh karena itu, antusiasme karyawan akan berkembang dan tercipta optimisme yang tinggi dari karyawan. Melalui dimensi *intellectual stimulation*, pemimpin menstimulasi karyawan untuk bersikap inovatif dalam bekerja dan memecahkan suatu masalah. Kreativitas karyawan akan berkembang dan menghasilkan kinerja yang maksimal, sedangkan untuk dimensi *individualized consideration*, pemimpin bertindak sebagai mentor dan memberikan perhatian secara individual kepada karyawan sehingga mereka merasa kebutuhannya terpenuhi dan akan berdampak pada komitmen dan kinerja karyawan. (Bass & Riggio, 2006:6-7)

Komitmen merupakan keinginan yang kuat untuk mengikat diri dan berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan menjadi karyawan yang produktif, memiliki kinerja yang tinggi, dan akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Luthans (2011:147):

*The organizational commitment attitude is determined by a number of personal (age, tenure in the organization, career adaptability, and dispositions such as positive or negative affectivity, or internal or external control attributions) and organizational (the job design, values, support, procedural fairness, and the leadership of one's supervisor) variables.*

Salah satu cara untuk melihat tingkat komitmen karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat melalui tingkat kemangkiran (absen) karyawan (Luthans, 2011:148).

Berdasarkan data dari Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung, diperoleh tingkat kemangkiran (absen) karyawan seperti pada Tabel 1.1 di halaman berikut:

**Tabel 1.1**  
**Persentase Kemangkiran Karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung Tahun 2012**

<b>Bulan</b>	<b>Kemangkiran (%)</b>
Januari	11,75
Februari	10,66
Maret	11,37
April	11,06
Mei	11,75
Juni	14,52
Juli	11,53
Agustus	18,46
September	15,9
Oktober	23,07
November	15,1
Desember	15,02

Sumber : Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung  
(tanggal 1 Mei 2013)

Tabel 1.1 menunjukkan tingkat persentase kemangkiran karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung pada tahun 2012. Dari Tabel 1.1 diperoleh hasil bahwa tingkat kemangkiran karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung bersifat fluktuatif namun cenderung naik setiap bulan. Tingkat kemangkiran tertinggi terjadi pada bulan Oktober 2012 yaitu sebesar 23,07%. Persentase tersebut dihitung cukup tinggi karena perusahaan menetapkan standar bahwa jumlah kehadiran karyawan tiap bulannya tidak boleh kurang dari 80%. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung cenderung rendah dan menurun setiap bulan.

Menurut Luthans (2011:148) terdapat hubungan yang positif antara komitmen karyawan dengan tingginya kinerja karyawan. Luthans (2011:147) juga berpendapat “*commitment often defined as 1) a strong desire to remain a member of a particular organization, 2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization, and 3) a definite belief in, and acceptance of, the value and goals of the organization.*” dengan arti bahwa karyawan akan termotivasi dan bekerja secara sukarela untuk memberikan yang terbaik untuk organisasi atau perusahaan, salah satu caranya antara lain dengan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin, sehingga menghasilkan kinerja karyawan atau unit dalam perusahaan yang maksimal.

Mangkunegara (2006 : 9) menyatakan bahwa “kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam berjalannya roda perusahaan. Oleh karena itu kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Pikiran Rakyat Bandung, penilaian kinerja karyawan menggunakan sistem bobot. Kinerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung digolongkan menjadi empat kategori, yaitu rendah, sedang, tinggi, dan istimewa. Kategori tersebut dikelompokkan berdasarkan nilai kinerja yang diperoleh karyawan. Berdasarkan data kinerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung tahun 2012, diperoleh hasil seperti pada Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung tahun 2012**

<b>KATEGORI</b>	<b>RENTANG NILAI</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PERSENTASE (%)</b>
Rendah	8 – 86	13	7,6
Sedang	87 – 164	101	59,1
Tinggi	165 – 242	41	24
Istimewa	243 – 320	16	9,3
<b>TOTAL</b>		<b>171</b>	<b>100</b>

Sumber : Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung  
(tanggal 1 Mei 2013)

Dari jumlah keseluruhan karyawan kantor pusat PT. Pikiran Rakyat Bandung yaitu sebanyak 171 orang pada tahun 2012, sebanyak 16 orang (9,3%) memiliki kinerja yang berada pada kategori istimewa. Untuk kinerja karyawan yang berada pada kategori tinggi memiliki persentase sebesar 24% atau sebanyak 41 orang. Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa 101 orang (59,1%) memiliki kinerja yang berada pada kategori sedang dan kinerja karyawan yang berada pada kategori rendah diperoleh persentase sebesar 7,6% atau sebanyak 16 orang. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa persentase terbesar ditempati oleh kinerja dengan kategori sedang yaitu 59,1%, sedangkan perusahaan sangat berharap sebagian besar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Tumbuh kembang kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah kepemimpinan dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Wirawan (2009:6) bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor dari lingkungan internal perusahaan yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu seorang pemimpin sebaiknya mampu memahami karakter karyawan sehingga dapat mengevaluasi dirinya dan memotivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan fenomena dan teori yang ada maka penulis melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa penting pengaruh tipe kepemimpinan transformasional terhadap komitmen dan kinerja karyawan, dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi di PT. Pikiran Rakyat Bandung)”**.

### **1.3 PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional berdasarkan persepsi karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?
2. Bagaimana komitmen karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?
4. Bagaimana pengaruh penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?
5. Bagaimana pengaruh penerapan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?
6. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung?

### **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan kepemimpinan transformasional berdasarkan persepsi karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.
2. Untuk mengetahui komitmen karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh penerapan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung.

## **1.5 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian sejenis.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

#### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini dapat menambah wawasan bagi penulis tentang Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi dan dapat menerapkan ilmu tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

#### **b. Bagi PT. Pikiran Rakyat Bandung**

Penelitian ini dapat dijadikan parameter keberhasilan kepemimpinan PT. Pikiran Rakyat Bandung dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawannya. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk mengoreksi hal-hal yang dirasa perlu diperbaiki.

## **1.6 SISTEMATIKA PENELITIAN**

Penulisan penelitian terdiri dari lima bab yang memiliki keterkaitan hubungan antara satu sama lainnya. Sistematika penelitian ini disajikan pada halaman berikut.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada pendahuluan terdapat kajian terhadap objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

### **BAB II TINJAUAN PUSAKA**

Kajian pustaka dan uraian umum tentang teori-teori yang digunakan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis, serta yang mendukung permasalahan

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan, operasional variabel dan skala pengukuran, data dan teknik pengumpulan, teknik sampling, analisis data, dan pengujian hipotesis

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Merujuk pada hal-hal yang telah dipaparkan di BAB I, kemudian melakukan pendekatan dengan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, maka pada bab ini penulis menjelaskan hasil yang telah dicapai melalui metode penelitian yang telah dipilih.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Penulis memaparkan kesimpulan yang didapat setelah melakukan penelitian dan juga saran yang dapat berguna bagi berbagai pihak, terutama PT. Pikiran Rakyat Bandung sebagai objek penelitian.