

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keadaan organisasi dewasa ini, tuntutananya adalah untuk menanggapi perubahan teknologi dan pasar dengan menjadi organisasi belajar. Adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Ketika perusahaan terlalu fokus pada perusahaan bersaing dengan perusahaan lain, kondisi dalam organisasi diperlakukan dengan cara yang tidak efektif. Manajemen lebih tertarik pada penampilan yang baik dari pada kemampuan yang dimiliki, hasilnya yaitu kemunduran besar bagi ekonomi dan pendidikan di dunia.

Perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi.

Pemimpin tim berfokus untuk memeras bakat individu demi kepentingan organisasi. Manajer, di sisi lain mengevaluasi isu-isu dan masalah. Perbedaan pada

sebuah tim memiliki visi dan sebuah manajemen memiliki agenda. Koordinasi dari bakat-bakat pengikut dan mengarahkan mereka pada tujuan-tujuan tertentu adalah hal yang penting. Kenyataan ini membuat motivasi karyawan menjadi paling penting dan menantang aspek sistem kepemimpinan.

Pada saat ini, tipe kepemimpinan yang sesuai untuk mengurangi banyak kebijakan baru adalah tipe transformatif (Engkoswara dan komariah, 2010 : 191). Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia dan kinerja serta pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh (Engkoswara dan Komariah, 2010 : 192).

Menurut Kurniawan (2011 : 31)

“Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualisasikan dan yang memiliki karisma”.

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 yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Dalam menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahan.

Menurut Bangun (2012 : 313)

“Motivasi adalah suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur”.

Motivasi yang ada pada saat diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah bagaimana kemampuan perusahaan mengukur seberapa baik karyawan bekerja dan menggunakan informasi. Penilaian kerja dapat membantu menumbuhkan motivasi dan peningkatan mutu karyawan, maka dukungan dari atasan dan semua pihak sangat diperlukan agar lebih efektif.

Menurut Bangun (2012 : 231)

“Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”.

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Kinerja dapat ditingkatkan untuk menunjang perkembangan perusahaan. Berdasarkan pengamatan awal peneliti melihat PO. Puspa Jaya dalam menjalankan perusahaannya mengalami kemajuan yang sangat pesat yang ditunjukkan dengan jumlah kendaraan dan

karyawan yang banyak. Oleh sebab itu peneliti tertarik melakukan penelitian di PO. Puspa Jaya Bandar Lampung.

PO. Puspa Jaya berdiri pada tanggal 31 Oktober 1980, didirikan oleh Bapak I Ketut Narya yang merupakan seorang transmigran asal Bali yang di tempatkan di Lampung. PO. Puspa jaya merupakan perusahaan keluarga yang memulai usahanya di bidang transportasi. Pada awal usahanya, perusahaan hanya memiliki satu armada bus dengan trayek Banjit-Tanjung Karang dengan menggunakan nama PO . Puspa Sari atas persetujuan PT. Puspa Sari Denpasar. Seiring dengan berjalan waktu, usaha transportasi ini mendapat sambutan baik dari masyarakat. Perusahaan dapat berkembang dengan sangat baik, sehingga rute atau trayek tujuan bus dapat dikembangkan ke beberapa tujuan. Tidak hanya di dalam propinsi saja melainkan sampai luar propinsi.

Atas inisiatif keluarga besar, pada tanggal 31 Oktober 1992 perusahaan memisahkan diri dan membangun usaha mandiri dengan nama PO. Puspa Jaya. Berkat ketekunan dan keuletannya, perusahaan dapat bertahan bahkan berkembang pesat terutama di provinsi Lampung hampir disetiap kabupaten., kemudian ditahun 1994 mulai menggunakan armada bus AC dengan trayek awal Lampung – Denpasar seiring dengan permintaan pasar di tahun 2000 PO. Puspa Jaya juga menggunakan bus kelas *eksekutif* dengan rute Lampung – Yogya, Solo, Wonogiridan bus kelas Patas AC untuk rute Lampung – Semarang – Solo – Ponorogo – Blitar. Kini PO. Puspa Jaya tidak hanya melayani Reguler tetapi juga Melayani Pariwisata dengan dibentuknya Divisi Pariwisata Untuk memenuhi

Permintaan konsumen. Saat ini PO Puspa Jaya sudah memiliki 205 armada, baik bus besar maupun yang medium.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jumlah Unit Kerja/Jabatan Pada PO. Puspa Jaya Pada Tahun 2012

No.	Unit Kerja / Jabatan	Jumlah (orang)
1	Manager	1
2	Sekretaris	1
3	Bendahara	1
4	Supir Dan Kondaktur AKDP	270
5	Supir Dan Kondaktur AKAP	210
6	Staf (Agen) Dan Mekanik	27
Jumlah		510

Sumber : PO. Puspa Jaya, 2012

Beberapa jenis transportasi yang bergerak dalam jasa yang ditawarkan oleh PO.

Puspa Jaya dan rata-rata pendapatan pada tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Pendapatan Rata-rata PO. Puspa Jaya Pada Tahun 2012

PENDAPATAN PO. PUSPA JAYA			
No	Jenis Transportasi (Bus)	Pendapatan / hari (Rp)	Pendapatan / bulan (Rp)
1.	AKDP	7.000.000 – 10.000.000	210.000.000 – 300.000.000
2.	AKAP	6.000.000 – 9.000.000	180.000.000 – 270.000.000
3.	Pariwisata	-	20.000.000 – 30.000.000
JUMLAH			410.000.000 – 600.000.000

Sumber : PO. Puspa Jaya (Data Diolah), 2012

Pada Tabel 2 diatas dapat lihat jenis transportasi/bus yang di operasikan oleh PO.

Puspa Jaya dan rata-rata pendapatan pada tahun 2012.

Tabel 3. Pendapatan Seharusnya Dicapai PO. Puspa Jaya

AKAP	JK	HT	JP	P	UO	LK	K	LB	PSD/B
Executive	30	270.000	3	24.300.000	15.600.000	8.700.000	5.220.000	3.480.000	104.400.000
PATAS	43	250000	3	32.250.000	15.600.000	16.650.000	9.990.000	6.660.000	199.800.000
Jumlah									304.200.000

Sumber : PO. Puspa Jaya (Data Diolah), 2012

Keterangan :

JK : Satu Kali Pemberangkatan
 HT : Harga Tiket
 JP : Jumlah Pemberangkatan
 P : Pendapatan
 UO : Uang Operasional
 LK : Laba Kotor
 K : Kompensasi
 LB : Laba Bersih
 PSD/B : Pendapatan Seharusnya Dicapai/Bulan

Pada Tabel 3 diatas menunjukkan pendapatan seharusnya dicapai perusahaan jenis transportasi AKAP PO. Puspa Jaya pada tahun 2012.

Tabel 4. Rincian Dan Perbandingan Keuntungan PO. Puspa Jaya Pada Tahun 2012

No	BUS	SKP (Rp)	UO (Rp)	LK (Rp)	K (Rp)	LB (Rp)	PSD/B (Rp)	PYD (Rp)
1.	AKAP	56.550.000	31.200.000	25.350.000	15.210.000	10.140.000	304.200.000	270.000.000
2.	AKDP	20.000.000	5.000.000	15.000.000	2.085.000	12.915.000	387.450.000	300.000.000
3.	Pariwisata	13.000.000	3.000.000	10.000.000	3.300.000	6.700.000	201.000.000	30.000.000
Jumlah							892.650.000	600.000.000

Sumber : PO. Puspa Jaya (Data Diolah), 2012

Keterangan :

SKP : Satu Kali Pemberangkatan
 UO : Uang Operasional
 LK : Laba Kotor
 K : Kompensasi
 LB : Laba Bersih
 PSD/B : Pendapatan Seharusnya Dicapai/Bulan
 PYD : Pendapatan Yang Dicapai

Pada Tabel 4 diatas menunjukkan pendapatan seharusnya dicapai perusahaan yang tidak sesuai dengan pendapatan perusahaan. Pendapatan perusahaan yang belum maksimal akan menyebabkan berkurangnya pendapatan yang seharusnya diperoleh pihak perusahaan.

Tabel 5. Daftar Kompensasi Karyawan PO. Puspa Jaya Pada Tahun 2012

NO	Jabatan	Kompensasi/Trip
1.	Staf/Agen	2.300.000
2.	Mekanik	2.300.000
3.	Supir	7%
4.	Kondektur	4%

Tabel 5 diatas dapat dilihat kompensasi yang diterima oleh karyawan PO. Puspa, dimana karyawan staf/mechanik menerima kompensasi sebesar Rp 2.300.000 per bulan. Berbeda halnya dengan supir dan kondektur, dimana mereka mendapat bayaran sesuai dengan pendapatan dari masing-masing bus yang mereka operasikan. Bayaran yang diterima supir adalah 7% dari pendapatan kotor dan 4% untuk kondekturnya, dengan demikian pendapatan bus yang dioperasikan berpengaruh terhadap kompensasi yang diterima oleh supir dan kondektur.

Tabel 6. Jam Kerja Efektif Karyawan PO. Puspa Jaya Tahun 2012

BULAN	HK	JK	TWK	HKYH	WKE	JKPH	JKEP	JKEYD
	(hari)	(org)	(jam)	(hari)	(jam)	(jam)	(jam)	(jam)
Januari	25	545	13625	496	13129	10	136250	131290
Februari	23	545	12535	546	11989	10	125350	119890
Maret	24	545	13080	727	12353	10	130800	123530
April	25	545	13625	546	13079	10	136250	130790
Mei	24	545	13080	414	12666	10	130800	126660
Juni	24	545	13080	546	12534	10	130800	125340
Juli	25	545	13625	496	13129	10	136250	131290
Agustus	24	545	13080	546	12534	10	130800	125340
September	23	545	12535	371	12164	10	125350	121640
Oktober	24	545	13080	257	12823	10	130800	128230
November	25	545	13625	310	13315	10	136250	133150
Desember	25	545	13625	249	13376	10	136250	133760
Rata-rata							132162.5	127575.8

Sumber : PO. Puspa Jaya, 2012

Keterangan :

HK : Hari Kerja
 JK : Jam Kerja
 TWK : Total Waktu Kerja (HK x JK)

HKYH	: Hari Kerja Yang Hilang (TWK – WKE)
WKE	: Waktu Kerja Efektif (TWK – HKYH)
JKPH	: Jam Kerja Perhari
JKEP	: Jam Kerja Efektif Perusahaan (TWK x JKPH)
JKEYD	: Jam Kerja Efektif Yang Dicapai (WKE x JKPH)

Pada Tabel 6 diatas menunjukkan jam kerja efektif perusahaan yang tidak sesuai dengan jam kerja yang dicapai oleh karyawan pada PO. Puspa Jaya. Jam kerja efektif karyawan yang belum maksimal akan menyebabkan kerugian pada pihak perusahaan, baik dari segi finansial maupun operasional karena perusahaan harus memperbaiki kepemimpinan dan memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan dapat meningkatkan jam kerja efektifnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, penelitian ini akan mengambil judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PO. PUSPA JAYA.**

1.2 Permasalahan

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan berkerja dengan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Masalah yang dihadapi oleh PO. Puspa Jaya adalah pendapatan yang dicapai seharusnya lebih banyak dari saat ini dan jam kerja efektif karyawan yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan setiap bulannya dan tingginya tingkat absensi yang menunjukkan

bahwa karyawan cenderung kurang merasakan motivasi kerja. Untuk itu PO. Puspa Jaya perlu mengkaji ulang masalah kepemimpinan transformasional dan pemberian motivasi agar kinerja karyawan menjadi lebih baik. Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan

Penulis berharap agar penulisan skripsi ini dapat dijadikan masukan bagi perusahaan dalam memotivasi karyawannya.

2. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan karena dapat melihat langsung penerapan teori yang diterima selama kuliah.

3. Bagi Pembaca

Dapat menjadi acuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.