

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi ini manajemen merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan untuk menjamin keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi. karena hakikatnya manajemen merupakan pengelolaan dari segala sumber daya yang ada pada perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan. Unsur manusia dalam manajemen merupakan faktor paling penting untuk mencapai tingkat produktivitas yang menjadi proses pelaksanaan kegiatan. Kinerja karyawan merupakan indikator paling penting dalam penentu kesuksesan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pentingnya perusahaan melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja kerja karyawannya secara menyeluruh. Peranan pemimpin merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memiliki ciri khas gaya kepemimpinan yang sesuai, loyalitas, disiplin kerja yang tinggi serta memberikan pengaruh besar kepada para karyawannya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah peranan penting yang sangat berpengaruh pada karyawannya karena mampu memberi inspirasi dan motivasi kerja melalui contoh, arahan, ide, dan dukungan yang kuat terhadap perkembangan setiap individu karyawan, karena menciptakan lingkungan kerja yang baik. Pada gaya kepemimpinan transformasional bukan hanya memfokuskan kepada tujuan dan hasil akhir, melainkan membangun sebuah hubungan dan kepercayaan dengan para karyawannya agar memiliki keterikatan dan keterlibatan antara karyawan dengan manajernya. Sehingga terbentuklah sebuah lingkungan kerja yang unggul dan berdaya saing tinggi dalam organisasi perusahaan.

Pengaruh budaya organisasi sering menjadi aspek penting dalam lingkungan kerja. Budaya kaizen atau budaya perbaikan berkelanjutan menekankan pada peningkatan kecil yang dilakukan terus-menerus maka akan berdampak besar pengaruhnya terhadap budaya organisasi. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice Presiden Toyota Motors Corporation, disamping memperkenalkan kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just-in-Time pada organisasi

bisnis di perusahaan itu. Kaizen bukan hanya diberlakukan di Negara Jepang, namun diseluruh perusahaan manapun di setiap negara di dunia mempunyai harapan yang terbaik. Maka, untuk proses perbaikan serta penyempurnaan sering diberlakukan, hal tersebut berdasarkan makna kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan yang dilakukan berkelanjutan dan berkesinambungan.

Kinerja perusahaan secara keseluruhan biasanya dinilai dengan mengevaluasi kontribusi semua karyawannya. Dalam situasi ini, penting bagi manajer dan direktur dalam perusahaan untuk menyadari tingkat kinerja karyawan mereka.. Oleh karena itu dibutuhkan suatu riset atau penelitian dengan tujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, seperti contohnya yaitu, motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi.

Berdasarkan hasil temuan riset yang telah dilakukan seorang Kiki, Nulika Sapri (2023), disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu studi yang dilakukan dari Prayudi, A. (2020), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki dampak sebesar 0,597 atau 59,7% terhadap kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 59,7% untuk setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1%. Ini berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat. Namun pada temuan penelitian yang dilakukan oleh Rusmana, F. D. (2021), berdasarkan penelitian yang menunjukkan hasil uji hipotesis bahwa tidak adanya korelasi atau hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional ($r=-0,835$; $p < 0,06$), menunjukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu memberikan efek yang meningkat terhadap kinerja para karyawannya, hal tersebut disebabkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan pribadi dan aktualisasi diri. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak bisa membawa perubahan-perubahan yang lebih dasar seperti norma-norma, tujuan, kebutuhan karyawan dan perubahan-perubahan tersebut berpengaruh pada peningkatan kinerja yang disebabkan

terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi. Dari penelitian sebelumnya telah memberikan bukti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan cenderung berpengaruh positif, namun tidak signifikan. Hal ini terjadi karena faktor kebutuhan karyawan yang berbeda di setiap perusahaan.

Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional perlu didukung dengan budaya kerja yang sesuai di perusahaan, salah satunya budaya kaizen atau penerapan budaya positif berkelanjutan yang mempererat pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Nilawati, S. (2020), Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa Budaya Kaizen memiliki pengaruh yang besar kepada kinerja karyawan PT. Surya Toto Indonesia. Hal ini teruji dari hasil pengujian t yang menunjukkan nilai t-hitung budaya kaizen lebih tinggi daripada tabel. Selain itu hasil jurnal lain yang telah diteliti oleh Rohmah, Z., & Mahfud, Y. (2021), dari hasil pembahasan itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap budaya kaizen. Maka Kementerian Keagamaan Kabupaten Wonosobo sebaiknya ditingkatkan lebih budaya kaizen dengan tujuan kinerja pegawai bisa lebih ditingkatkan. Budaya kaizen bisa lebih dioptimalkan dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan yang dapat mengoptimalkan kualitas kinerja kerja. Tetapi, dalam penelitian lain yang telah dilakukan oleh Prasetyo, Y. M. (2023), memperlihatkan bahwa pada penelitian tersebut budaya kaizen kurang mampu mendapatkan mempengaruhi kepada kepuasan kinerja kerja karyawan Dapoer Tempo Doloe Tegal sebab, merujuk perspektif karyawan Dapoer Tempo Doloe Tegal, budaya kaizen, mereka sudah memiliki kebiasaan perbaikan berkelanjutan pada kegiatan sehari-harinya serta tidak berdampak pada kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Umar Yeni Susanto (2020), yang menyatakan bahwa budaya kaizen berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Dampak sederhananya, kepuasan kinerja kerja karyawan terhadap Dapoer Tempo Doloe tidak mengandung kolerasinya dengan budaya kaizen, sebab berdasarkan pendapat para karyawan kegiatan pada budaya kaizen sudah merupakan hal yang biasa dilakukan dalam pekerjaan sehari-hari

Berdasarkan temuan dari penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dinyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya kaizen mempengaruhi performa kinerja karyawan, namun pada efektivitasnya dapat berbeda tergantung pada konteks karyawan di setiap Perusahaan. Meskipun penerapannya belum sepenuhnya optimal karena masih memiliki masalah yang berbeda pada setiap Perusahaan maka perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya kaizen.

Mengacu pada pembahasan yang telah dikemukakan, hal ini menunjukkan secara nyata bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen diperkirakan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, oleh sebab itu, peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai PT PLN (Persero) Tbk. Sebuah perusahaan dikelola oleh entitas BUMN yang fokus pada pelayanan dan pengelolaan tenaga listrik di Indonesia. Perusahaan ini didirikan tahun 1945, PLN ini memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional dengan menyediakan pasokan Listrik yang andal dan merata ke seluruh penjuru negeri termasuk daerah terpencil dan terluar. Peran ini sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2009 yang mengatur bahwa perusahaan listrik negara bertanggung jawab untuk menyediakan listrik yang handal dan terjangkau bagi Masyarakat seluruh Indonesia. Dengan visi menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara dan solusi energi pilihan pelanggan, PLN terus berinovasi dalam menghadirkan layanan listrik yang berkelanjutan dan efisien. Perusahaan ini mengelola pembangkit, transmisi, dan distribusi listrik berbasis energi fosil dan terbarukan, seperti air, panas bumi, dan surya. Selain itu PLN juga memiliki sejumlah unit yang tersebar di berbagai wilayah secara nasional, salah satunya cabang PLN ULP Bandung Selatan yang berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 436 Bandung. Unit PLN ini berfokus melayani pelanggan di wilayah Bandung Selatan, memastikan pasokan listrik termasuk penjualan energi listrik, pelayanan pelanggan (keluhan, pertanyaan dan permintaan pelanggan), dan perbaikan masalah jaringan listrik. Terdapat 120 orang bekerja di PLN ULP Bandung Selatan, yang juga mencakup pegawai, YANTEK, BILLMAN, P2TL, SECURITY, Ophardung, Driver, dan AIL. Permasalahan yang terdapat didalam kantor terkait kinerja karyawan yang dirasakan oleh PT PLN ULP

Bandung Selatan merupakan bagian integral dari PT. PLN yang dirtugaskan pada pengelolaan sistem yang mengatur penyaluran daya listrik ke berbagai wilayah. Berikut merupakan tabel jumlah karyawan di PT PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan:

Tabel 1. 1
Jumlah Karyawan di PT PLN ULP Bandung Selatan 2025

JUMLAH SDM			
PEGAWAI		9	ORANG
YANTEK	FIX COST	14	ORANG
	VARIABEL COST	3	ORANG
	HARIAN	-	ORANG
	INPEKSI VARIABEL COST	1	ORANG
	TOTAL	27	ORANG
BILLMAN	SPV	1	ORANG
	KORWIL	5	ORANG
	BILLMAN	48	ORANG
	ADMIN	2	ORANG
	TOTAL	56	ORANG
P2TL		16	ORANG
SECURITY		2	ORANG
OPHARDUNG		4	ORANG
DRIVER		3	ORANG
AIL		1	ORANG
TOTAL		26	ORANG

Sumber: Data Perusahaan PT PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan (2025)

Berdasarkan informasi hasil survey pra penelitian yang dilakukan dengan mini riset yang disebarkan kepada karyawan di PT PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan, penelitian ini melibatkan tahap pra-survey dengan partisipasi 10 orang responden. Data yang terdokumentasi dari hasil penyebaran kuisioner ini memperlihatkan catatan jawaban hasil pra-survey terhadap 5 (lima) pertanyaan

terkait variabel gaya kepemimpinan transformasional, sebagian besar responden menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan jumlah presentase yang mencapai 72,6%, yang mencerminkan bahwa hampir seluruh responden merasa puas terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Hal itu menjelaskan mayoritas karyawan menunjukkan tingkat kepuasan terhadap penerapan yang dilakukan oleh pemimpin mereka, memimpin dengan baik, memberikan arahan yang jelas, terbuka dengan semua ide dari karyawan, menjadi teladan, serta memberikan solusi saat diperlukan. Namun angka tersebut kurang mencapai Tingkat maksimal, sehingga masih memiliki ruang untuk meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional. Terutama dalam aspek pemberian motivasi atau dukungan emosional.

Untuk selanjutnya hasil dari pra survey mengenai budaya kaizen menunjukkan bahwa pengaruh budaya kaizen mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan respon positif sebesar 68,2% dari hasil responden yang menjawab pertanyaan. Namun pengaruh budaya kaizen belum maksimal di perusahaan, budaya ini baru memberikan dampak sedang dan perlu dikaji kembali, khususnya dalam memberikan semangat dan motivasi kerja. Dengan perbaikan dalam aspek tersebut, penerapan budaya kaizen di perusahaan dapat berpotensi memberikan hasil yang lebih maksimal dan signifikan. Sebagaimana latar belakang sebelumnya yang telah diuraikan, pentingnya untuk mengkaji secara menyeluruh terkait kepemimpinan transformasional dan budaya kerja kaizen terhadap kinerja karyawan. Fenomena tersebut menjadi dasar ketertarikan peneliti untuk mengkaji lebih lanjut serta memahami lebih dalam hubungan variabel yang lebih rumit ini. Hasil kajian ini diharapkan menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan pendekatan manajemen yang lebih efisien dan terarah, juga akan meningkatkan kepemimpinan dan budaya kerja yang lebih berkualitas pada area ruang lingkup pekerjaan.

Uraian tersebut semakin memperteguh keyakinan peneliti bahwa arah kajian yang dipilih memiliki keterkaitan yang kuat dengan isu yang terkemuka di PT PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan. Dengan menimbang berbagai aspek yang bersinggungan secara langsung dengan permasalahan tersebut, maka pelaksanaan riset ini dirasa penting untuk diwujudkan. Oleh karena itu, peneliti menetapkan fokus kajiannya melalui judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja yang Dimoderasi Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan”**.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan?
2. Apakah Disiplin Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan?
3. Seberapa besar Budaya Kaizen mampu memoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan, dan seberapa besar pengaruhnya?
4. Seberapa besar Budaya Kaizen mampu memoderasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan, dan seberapa besar pengaruhnya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar peran budaya kaizen dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar peran budaya kaizen dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Berikut tiga manfaat penelitian dari perspektif yang berbeda:

1. Bagi Peneliti

Studi penelitian ini memaparkan kesempatan untuk mendalami dan memperkaya pengetahuan tentang hubungan antara manajemen, kepemimpinan, dan budaya kerja dalam konteks organisasi. Peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola efektif yang dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam mengembangkan pendekatan manajemen dan gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Sebagai dampaknya, perusahaan mampu mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, dan rasa puas kerja karyawan, serta mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini menambah referensi ilmiah dalam bidang manajemen dan kepemimpinan, serta memberikan dasar bagi penelitian lanjutan. Akademisi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mengajarkan konsep-konsep baru dan memperkaya literatur yang ada.

E. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam studi ini, peneliti memilih lokasi yang dianggap representative terhadap variabel yang diteliti di PT. Pln Unit Layanan Pelanggan Bandung Selatan yang beroperasi di Jl. Soekarno-Hatta No.436, Kota Bandung, Jawa Barat 40294.