

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Perusahaan**

Ardan Group adalah perusahaan jaringan stasiun radio yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang membutuhkan keefektifan dan efisiensi dalam melakukan promosi di radio. Ardan Group terdiri dari 3 stasiun radio terkenal di Bandung, yang masing-masing memiliki segmentasi yang berbeda. Radio Ardan 105,9 FM untuk pendengar muda, Radio B 95,6 FM untuk pendengar dewasa muda, dan Radio Cakra 90,5 FM untuk pendengar umum pada tingkat ekonomi B dan C. Dengan keberadaan Ardan Group, Ardan Group berharap dapat menciptakan kekuatan yang luar biasa untuk menghadapi persaingan antar radio di Bandung.

Sejalan dengan perkembangan jaman, setelah berganti nama menjadi PT. Radio Ardan Swaratama, pada 14 April 1983 Radio Ardan menempati tempat baru di Jalan Jurang Nomor 80. Untuk mendapatkan kualitas audio yang lebih baik, maka Radio Ardan memutuskan untuk beralih frekuensi dari AM 234 M menjadi 105.8 FM pada 30 April 1989 dan menjadi bagian dari Ardan Group.

#### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **1. Visi Ardan Group**

Menjadi satu titik pemberhentian untuk para pengiklan yang menginginkan promosi yang efektif dan efisien.

##### **2. Misi Ardan Group**

- a. Memberikan pelayanan yang maksimal, efektif, efisien.
- b. Menunjukkan komitmen yang kuat untuk memenuhi kebutuhan klien yang ingin mempromosikan *brand* mereka.
- c. Mengatur dana perusahaan secara efektif, efisien, dan tertata
- d. Menciptakan kondisi financial perusahaan yang dinamis
- e. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

- f. Memperbaharui teknologi penyiaran terbaru.
- g. Memberikan konsistensi, rendah hati, dan informasi dan hiburan yang berguna.

### 1.1.3 Logo Perusahaan

Ardan Group memiliki logo perusahaan yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

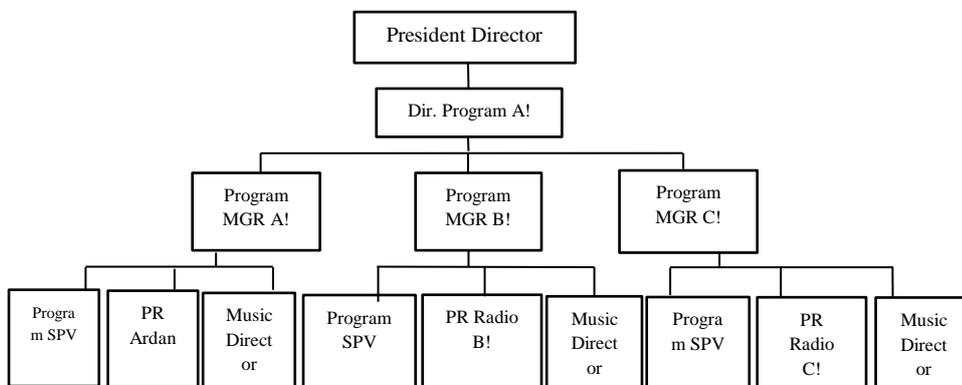
**GAMBAR 1.1**  
**Logo Ardan Group**



*Sumber: company profile*

### 1.1.4 Struktur Organisasi

**GAMBAR 1.2**  
**Struktur Organisasi Ardan Group**



*(sumber: dokumen Human Resource Ardan Group, 2015)*

### 1.1.5 Bidang Usaha Ardan Group

Ardan Group bergerak di bidang penyiaran, yang membawahi 3 stasiun radio terkenal di Bandung. Ketiga radio di Ardan Group adalah Radio Ardan, Radio B, dan Radio Cakra yang memiliki segmentasi berbeda. Ardan Group memberikan pelayanan berupa penyiaran, media periklanan, promosi dalam bentuk event, dan *moving stage*.

### 1.2 Latar belakang penelitian

Ardan Group merupakan perusahaan jaringan stasiun radio yang memiliki rating jumlah pendengar dengan urutan ke-3 paling banyak di kota Bandung dan jumlah pendengar dengan urutan pertama di kalangan anak muda se-kota Bandung. Selain itu Ardan Group pada struktur organisasinya memiliki divisi tambahan yaitu mindwork, I-pro, AGDC, dan mobile unit. Dari sini dapat diketahui bahwa Ardan Group memiliki struktur organisasi yang lebih luas dibandingkan dengan perusahaan radio lainnya.

### GAMBAR 1.3

#### AC Nielsen 2015 Radio Kota Bandung

AC NIELSEN 2015 RADIO KOTA BANDUNG	
NAMA RADIO	JUMLAH PENDENGAR
Dahlia	1.065.000
Rama	807.000
Ardan	623.000
Cakra	345.000
Cosmo	342.000
Lita	149.000
I-radio	146.000
Mq fm	122.000
99ners	108.000
Urban	104.000
Garuda	101.000
Hits	75.000
Elshintia	68.000
Raka	65.000
Prambors	65.000
Oz	63.000
Mara	60.000
Bobotoh	57.000

No.	Nama Radio	Jumlah Pendengar
1	Ardan	623.000
2	99ners	108.000
3	Urban	104.000
4	Prambors	65.000
5	Oz	63.000

(sumber: AC NIELSEN 2015)

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002)

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. “ M.Yani (2012 : 117). Dan Malayu S.P.Hasibuan (2001 :34) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2001 : 87). Dari teori tersebut di ketahui bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang di hasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman kesungguhan dan waktu.

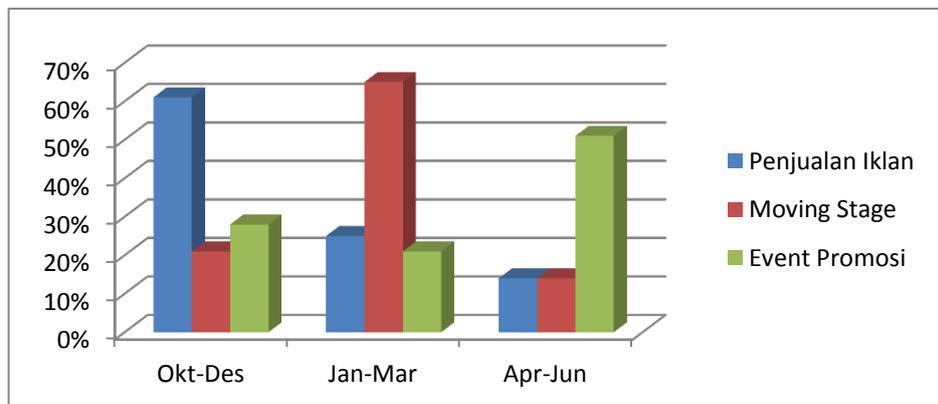
Berikut data mengenai target dan pencapaian organisasi pada Ardan Group.

**TABEL 1.1**  
**Kinerja Ardan Group 2014-2015**

Periode	Uraian pekerjaan	Jumlah Target	Realisasi	Jumlah perkembangan
TR 1	Penjualan	2.050.000.00	2.284.490.444	234.490.444
	Iklan	0		
	<i>Moving Stage</i>	1	13	12
	<i>Event Promosi</i>	6	21	15
TR 2	Penjualan	1.820.000.00	919.065.180	-900.934.
	Iklan	0		820
	<i>Moving Stage</i>	1	38	37
	<i>Event Promosi</i>	6	17	11
TR 3	Penjualan	2.980.000.00	1.970.972.395	-1.009.027
	Iklan	0		.605
	<i>Moving Stage</i>	1	9	8
	<i>Event Promosi</i>	6	33	27

*(Sumber: Divisi Marketing Ardan Group)*

**GAMBAR 1.4**  
**Persentase Kinerja Ardan Group**



*(Sumber : data yang telah diolah)*

Dari hasil Kinerja Ardan Group 2014 dapat dilihat dari realisasi penjualan iklan pada periode 1 memenuhi target penjualan sebesar 234.490.444 kemudian pada periode 2 mengalami penurunan menjadi - 900.934. 820 dan pada periode 3 semakin menurun hanya mencapai - 1.009.027.605. Pada *Moving Stage* selama 3 periode semua target terpenuhi, periode 1 mencapai 12 kemudian periode 2 naik 37 dan periode 3 mengalami penurunan mencapai 8. Kemudian pada *Event Promosi* selama 3 periode target telah terpenuhi, periode 1 mencapai 15 kemudian periode 2 turun 11 dan periode 3 mengalami kenaikan kembali mencapai 27.

Sudarmanto (2009:133) mendukung dengan tulisannya yang menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.” Santosa (2008:6). Kemudian Sudarmanto (2009:30) juga mengemukakan bahwa “terdapat beberapa faktor yang menentukan kinerja individu diantaranya adalah motivasi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan desain kerja.” Untuk itu, dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan dalam mendorong gairah kerja, membina kerja sama serta memberikan pengaruh positif dengan menciptakan motivasi agar niat dan kinerja karyawan maksimal.

A.Sihotang (2007 : 258) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan atau leadership merupakan inti dari manajemen dan inti dari kepemimpinan yang menggunakan prinsip hubungan manusia (human relation). Maka baik buruknya kepemimpinan seseorang tergantung pada baik buruknya human relations para pemimpin atau manajer-manajer yang melaksanakan kepemimpinannya”. “Pemimpin (leader = head) adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.” H. Malayu (2000:167). Sedangkan “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja

sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.” H. Malayu (2000:167). Dengan arti bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi, mendorong dan memberi arahan kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Bass dalam Yukl(2010:305) menyatakan bahwa terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Bass (1985) menjelaskan kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Menurut bass dalam yukl (2009 : 305) pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi; (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Menurut Northouse (2013 : 181), faktor- faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal

Pengaruh ini mendeskripsikan pemimpin yang menjadi teladan bagi pengikut. Ada dua hal komponen yang diukur yaitu : komponen pengakuan pengikut terhadap pemimpin yang didasarkan atas persepsi pengikut terhadap pemimpin

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pengikut, juga mampu menginspirasi mereka lewat motivasi

3. Rangsangan intelektual

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mampu merangsang pengikut untuk bersikap lebih kreatif dan inovatif .

#### 4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini yang mendeskripsikan pemimpin yang mendengarkan tentang kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu staff Ardan Group, Ardan Group membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi juga memberi arahan terhadap karyawannya untuk bekerja secara kreatif, inovatif dan membangun semangat kerja karyawannya, serta meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat mengendalikan perusahaan. Selain itu Ardan group juga membutuhkan pemimpin yang mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mentransformasikan perubahan tersebut kedalam organisasi. Perilaku kepemimpinan ini merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu- isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru , serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan- tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008)

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada 5 orang karyawan Ardan group untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Ardan Group berdasarkan indikator – indikatornya. Dari hasil survey yang dilakukan dapat dilihat sejauh apa kepemimpinan transformasional diimplementasikan sebagai berikut :

**TABEL 1.2**  
**Hasil Survey Indikator kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional			
Indikator	Item	Nilai	Kategori
Pengaruh Ideal	Pengikut memiliki keyakinan yang penuh kepada pemimpin	4	Sangat setuju
	Bawahan merasa bangga dengan pemimpin	4	Sangat setuju
	Pemimpin selalu mengungkapkan kepuasannya terhadap kinerja bawahan yang baik	4	Sangat setuju
Motivasi yang menginspirasi	Pemimpin menjadi panutan bagi bawahannya	3,6	Setuju
	Pemimpin mengembangkan cara untuk mendorong bawahannya menjadi lebih maju	4	Sangat setuju
Rangsangan intelektual	Pemimpin menunjukkan cara melihat masalah dan cara menyelesaikannya	4	Sangat setuju
	Pemimpin memberikan pendapat dengan alasan yang baik	4	Sangat setuju
	Pemimpin menunjukkan cara baru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	4	Sangat setuju

*(Bersambung)*

(Sambungan)

Pertimbangan yang diadaptasi	Pemimpin tahu apa yang dibutuhkan bawahannya dalam bekerja dan membantunya	4	Sangat setuju
	Pemimpin menghargai ketika bawahannya melakukan pekerjaan dengan baik	4	Sangat setuju
	Pemimpin meluangkan waktunya untuk membina dan mengajar bawahannya	3,2	Setuju

(sumber : Data yang telah diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada Indikator pengaruh ideal 3 item masing - masing adalah bernilai 4 dengan kategori sangat setuju dan pada indikator motivasi yang menginspirasi 1 item adalah bernilai 3,6 dengan kategori setuju dan 1 item bernilai 4 dengan kategori sangat setuju kemudian pada indikator rangsangan intelektual 3 item masing - masing adalah bernilai 4 dengan kategori sangat setuju dan pada indikator pertimbangan yang diadaptasi 2 item masing – masing bernilai 4 dengan kategori sangat setuju dan 1 item bernilai 3,2 dengan kategori setuju.

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 22 oktober 2015 pada karyawan Ardan Group bahwa kepemimpinan memenuhi semua karakteristik untuk memenuhi kepuasan karyawan tetapi pemimpin di Ardan Group kurang dalam memberikan motivasi pada karyawan yang mungkin bisa berdampak terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan gejala di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Ardan Group”**

### **1.3 Perumusan masalah**

Salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung dari bagaimana kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dapat diketahui melalui pencapaian dan target yang telah dicapai oleh karyawan tersebut. Pada Ardan Group diketahui bahwa adanya pekerjaan yang tidak mencapai target dan pada grafik pencapaiannya tidak terdapat jenis pekerjaan yang mengalami peningkatan secara berurutan selama 3 periode terakhir.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi suatu kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dan survey awal yang dilakukan pada Ardan Group diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi terhadap kinerja pada Ardan Group adalah gaya kepemimpinan.

### **1.4 Pertanyaan penelitian**

Sesuai dengan hasil *literature review* yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan merupakan suatu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.” Santosa (2008:6). Berdasarkan hasil wawancara dan survey awal yang dilakukan pada Ardan Group diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi terhadap kinerja pada Ardan Group adalah gaya kepemimpinan. Maka dalam penelitian ini peneliti akan melihat bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang ada di Ardan Group?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Ardan Group?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang ada terhadap kinerja karyawan Ardan Group?

## **1.5 Tujuan penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan di Ardan Group
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di Ardan Group
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Ardan Group

## **1.6 Manfaat penelitian**

### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dalam bidang ilmu Human Resourch Management khususnya mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja serta dapat dijadikan referensi dalam penelitian di masa yang akan datang.

### **1.6.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan gaya kepemimpinan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai. Lokasi Penelitian penulis adalah Ardan Group yang terletak di Jl. Cipaganti 159 Bandung 40161 Jawa Barat dan Objek Penelitiannya adalah seluruh karyawan Ardan Group yang masih aktif.

## **1.8 Sistematika penulisan tugas akhir**

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

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan

penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai Teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai Karakteristik Penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

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

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan, pengolahan data, analisis dan pembahasan mengenai gaya kepemimpinan, kinerja pegawai, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini, peneliti menjelaskan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah diidentifikasi.