

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia saat ini dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Terlebih lagi, di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia berkualitas global yang secara kontinyu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Bagi negara-negara berkembang, khususnya Indonesia, persoalan yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM). Rendahnya kualitas SDM merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa, terlebih lagi dengan masuknya era globalisasi yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis. Globalisasi merupakan proses dimana hubungan sosial dan saling ketergantungan antar negara dan antar manusia menjadi semakin tidak terbatas. Adanya globalisasi yang masuk ke Indonesia tersebut berdampak pada berbagai aspek, salah satunya adalah aspek ekonomi.

Dalam meningkatkan perekonomian nasional, pemerintah menjalankan perannya sebagai pelaku ekonomi mendirikan perusahaan negara atau sering dikenal dengan sebutan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sesuai dengan UU

No. 19 Tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha hampir diseluruh sektor perekonomian, seperti sektor pertanian, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri, dan perdagangan serta konstruksi. Salah satu sektor terpenting dalam struktur perekonomian yaitu Industri pertanian.

Sektor pertanian di Indonesia masih mengalami banyak permasalahan terutama dalam meningkatkan jumlah produksi pangan. Tantangan untuk Indonesia di era globalisasi sekarang ini yaitu bagaimana mewujudkan pemerataan kesejahteraan bagi penduduk. Jumlah penduduk di Indonesia semakin lama semakin meningkat, hal ini menjadi pertimbangan utama pemerintah pusat dan daerah, sehingga arah perekonomian Indonesia dibangun untuk memenuhi kebutuhan pangan rakyatnya. Adapun data mengenai peringkat BUMN penunjang pertanian dan perikanan dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

TABEL 1.1
PERINGKAT BUMN PENUNJANG PERTANIAN DAN PERIKANAN 2013

R a n k	Nama Perusahaan	R O A	R O E	N P M	Pertumbuhan		Bidang Usaha
					Pendapatan Usaha 1 Tahun	Laba Bersih 1 Tahun	
1	PT Pupuk Indonesia	A	A	C	B	C	Industri Pupuk
2	Perum Jasa Tirta I	A	A	B	C	C	Pengelolaan Sumber Daya Air
3	PT Perikanan Nusantara	B	A	A	C	A	Perikanan
4	Perum Jasa Tirta II	B	B	B	C	A	Pengelolaan Sumber Daya Air
5	Perum Prasarana Perikanan Samudra	C	C	C	B	D	Perikanan
6	PT Pertani	D	D	D	D	E	Pertanian

Ine Nurwulandari, 2014

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I di Subang

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

R a n k	Nama Perusahaan	R O A	R O E	N P M	Pertumbuhan		Bidang Usaha
					Pendapatan Usaha 1 Tahun	Laba Bersih 1 Tahun	
7	PT Sang Hyang Seri	D	D	D	D	E	Pertanian

Keterangan:

ROA=*Return On Assets*, ROE=*Return On Equity*, NPM=*Net Profit Margin*

A=Amat Baik, B=Baik, C=Cukup, D=Buruk

Sumber: Majalah Investor, November 2013 XV/245 Halaman 43

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai peringkat BUMN penunjang pertanian dan perikanan, dapat dilihat bahwa yang menduduki peringkat terakhir adalah PT Sang Hyang Seri (Persero) sebagai usaha yang bergerak dibidang pertanian. PT Sang Hyang Seri (Persero) merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian.

Kebutuhan benih padi secara nasional diperkirakan mencapai 330 ribu ton setiap tahun. Berdasarkan data Kementerian Pertanian, kebutuhan benih padi pada tahun 2015 mencapai 349 ribu ton. Hal ini disebabkan karena beras telah menjadi makanan pokok di Indonesia. Konsumsi beras di Indonesia saat ini mencapai 139 kg per kapita dengan jumlah penduduk sekitar 245 juta jiwa. Akan tetapi dalam hal ini PT Sang Hyang Seri (Persero) hanya mampu untuk memproduksi benih sebanyak 120 ribu ton setiap tahunnya. Oleh karena itu, tentunya harus dilakukan suatu pembenahan untuk meningkatkan produksi benih pada PT Sang Hyang Seri (Persero). (Sumber: Majalah BUMN Track No 63 Tahun VI Oktober 2012 Halaman 32 dan 110).

PT Sang Hyang Seri (Persero) terdiri dari 6 (enam) Kantor Regional. PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I mempunyai sarana yang paling

memadai dibandingkan dengan Kantor Regional lainnya, yang mempunyai area lahan seluas 3.150 hektar dan pabrik yang modern untuk menghasilkan benih yang berkualitas.

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kontribusi pada perusahaan. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, beserta pengumpulan data awal, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan Sumber Daya Manusia (SDM) PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I belum berfungsi dengan baik. Indikasi yang menunjukkan kinerja SDM PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I belum berfungsi dengan baik yaitu dapat dilihat dari jumlah produksi benih padi inbrida dan hibrida. Produksi padi inbrida dan hibrida terbagi ke dalam dua sistem, yaitu menggunakan sistem swakelola dan sistem kerjasama dengan petani. Adapun dalam sistem swakelola, produksi padi dikelola dan dilakukan oleh karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Sedangkan dalam sistem kerjasama, produksi padi dilakukan oleh petani-petani dari desa-desa penyangga. Adapun hasil produksi benih padi inbrida dan hibrida yang telah diolah menjadi Benih Bersih (BB) berdasarkan sistem swakelola disajikan dalam Tabel 1.2 berikut ini.

TABEL 1.2 **REKAPITULASI PRODUKSI BENIH BERSIH**

Ine Nurwulandari, 2014

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I di Subang

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

PADI INBRIDA DAN HIBRIDA SWAKELOLA

PERIODE	BENIH BERSIH (KG)	
	HIBRIDA	INBRIDA
MT 2010/2011	9.030	2.561.200
MT 2011	95.410	1.124.290
MT 2011/2012	85.030	1.918.970
MT 2012	84.420	1.113.150
MT 2012/2013	23.870	1.200.010

Sumber: Bagian Pengolahan Cabang Khusus Sukamandi.

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa terjadinya penurunan yang cukup signifikan pada jumlah produksi benih bersih. Hal tersebut juga tentunya disebabkan oleh hasil panen padi swakelola produksi inbrida dan hibrida yang didapat dari kebun. Adapun hasil panen padi inbrida dan hibrida sebelum diolah menjadi benih bersih dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini.

TABEL 1.3
REKAPITULASI PANEN PADI SWAKELOLA
PRODUKSI INBRIDA DAN HIBRIDA

PER TANGGAL	HIBRIDA			INBRIDA		
	LUAS (Ha)	GKP (Kg)	PRODUK TIVITAS	LUAS (Ha)	GKP (Kg)	PRODUK TIVITAS
23 Juni 2011	7,10	12.117	1.706,62	703,45	3.379.697	4804,459
30 Oktober 2011	324,35	247.454	762,92	376,92	1.473.417	3909,10
29 Mei 2012	115,69	149.517	1.292	590,38	2.790.288	4726
20 November 2012	314,88	177.515	564	391,19	1.451.515	3711
20 Mei 2013	48,35	33.581	695	617,78	1.891.403	3062

Sumber: Bagian Kebun PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, hasil produksi benih padi inbrida dan hibrida dengan sistem swakelola cenderung mengalami penurunan. Serta produktivitas tersebut belumlah sesuai dengan target perusahaan yaitu untuk benih hibrida 2 Ton/Ha, dan untuk benih padi inbrida 5,5 Ton/Ha. Dari data yang disajikan pada Tabel 1.3 terlihat bahwa perusahaan belum mampu untuk mencapai target yang harus dicapai. Adapun selisih pencapaian produktivitas jika dibandingkan dengan target perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut ini.

TABEL 1.4
SELISIH PRODUKTIVITAS DENGAN TARGET

Per Tanggal	Benih Padi Hibrida			Benih Padi Inbrida		
	Target/ Ha (Kg)	Produktivitas /Ha (Kg)	Capaian	Target/ Ha (Kg)	Produktivitas /Ha (Kg)	Capaian
23 Juni 2011	2000	1.706,62	85,33%	5500	4804,459	87,35%
30 Oktober 2011	2000	762,92	38,15%	5500	3909,10	71,07%
29 Mei 2012	2000	1.292	64,6%	5500	4726	85,95%
20 November 2012	2000	564	28,2%	5500	3711	67,47%
20 Mei 2013	2000	695	34,75%	5500	3062	55,67%

Sumber: Hasil olahan penulis berdasarkan data yang diperoleh dari bagian kebun.

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa belum pernah sekalipun perusahaan dapat mencapai target 100% dalam produktivitas benih padi hibrida maupun inbrida. Pencapaian target tertinggi pada benih padi hibrida terjadi pada periode 23 Juni 2011 yaitu 85,33%, dan pencapaian target terendah pada benih padi hibrida terjadi pada periode 20 November 2012 yaitu 28,2%, sedangkan pencapaian tertinggi untuk benih padi inbrida terjadi pada periode 23 Juni 2011 yaitu 87,35%, dan pencapaian target terendah untuk benih padi inbrida terjadi pada periode 20 Mei 2013 yaitu 55,67%.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Manajer Kebun pada tanggal 22 Maret 2013 pukul 10.00 WIB menyatakan ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya produktivitas benih ini, yaitu *pertama*, sumber daya manusia yang kurang, sehingga belum dapat mengoptimalkan lahan untuk menghasilkan produksi yang tinggi. *Kedua*, permasalahan *skill* yang masih harus ditingkatkan. *Ketiga*, adanya masalah aplikasi asupan yang sangat mempengaruhi kepada produktivitas ini, yaitu mulai dari pengolahan tanah, penyemaian, dan pemeliharaan tanaman yang terdiri dari pemupukan, penyiangan, hama, dan pengairan. *Keempat*, disebabkan oleh cuaca dan alam.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I ini terlihat dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja karyawan yang disajikan pada Tabel 1.5 berikut ini.

TABEL 1.5
REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT SANG
HYANG SERI (PERSERO) KANTOR REGIONAL I

Periode	Jumlah Pegawai	Total Poin	Rata-rata	Kategori
Januari 2010 - Juni 2010	206	16847	81,78	Baik
Juli 2010 - Desember 2010	207	16610	80,24	Cukup
Januari 2011- Juni 2011	194	15752	81,19	Baik
Juli 2011- Desember 2011	186	14997	80,62	Cukup
Januari 2012 - Juni 2012	170	13300	78,23	Cukup

Sumber: Bagian SDM PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I

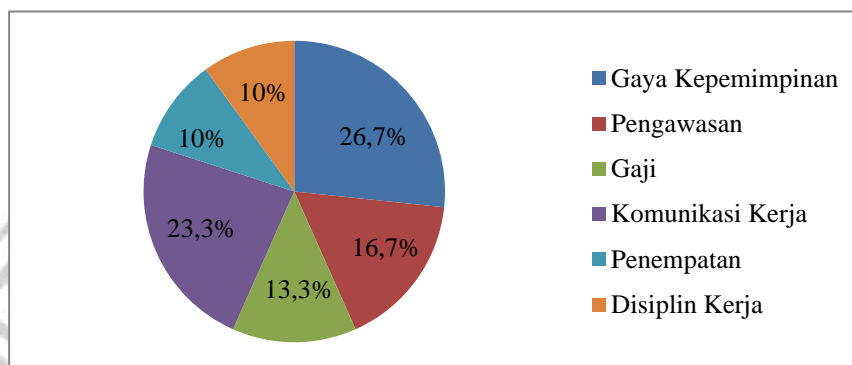
Berdasarkan hasil rekapitulasi penilaian kinerja tersebut, dapat terlihat bahwa rata-rata kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I cenderung mengalami penurunan dan belum dapat mencapai nilai optimal yaitu 100. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal, karena belum dapat mencapai kenaikan yang signifikan. Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu staff SDM, menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja yang diterima oleh karyawan belumlah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan mendapatkan nilai tinggi akan tetapi karyawan tersebut belum mampu untuk mencapai target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan pada nilai tersebut.

Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I digunakan sebagai instrumen yang berkaitan dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Pegawai (TKPP) yang diterima karyawan setiap bulannya yang sifatnya *variabel income* dan bersifat progresif. Dimana TKPP

yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan serta peningkatan karir dan penegakkan disiplin.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang menjadi pengaruh terbesar dalam

masalah
kinerja



karyawan, berikut disajikan dari hasil pra penelitian terhadap 30 orang karyawan yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab dari rendahnya kinerja karyawan.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2013

GAMBAR 1.1 **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN**

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja yang diterapkan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I masih kurang tepat.

Pada saat peneliti melakukan pra penelitian, menurut persepsi karyawan, pimpinan pada saat itu melaksanakan gaya kepemimpinan yang belum sesuai dengan harapan karyawan, dengan kata lain pimpinan memusatkan segala

keputusan oleh dirinya sendiri tanpa melibatkan karyawan. Karyawan juga mengungkapkan bahwa peran pemimpin sangat penting oleh karena itu diharapkan seorang pemimpin dapat melaksanakan gaya kepemimpinannya dengan benar, karena terkadang orang bekerja sesuai dengan rutinitasnya dan tidak terjadi adanya rasa tanggung jawab, tetapi jika pemimpin turun langsung ke lapangan, maka tidak akan terjadi hal seperti itu.

Selain diperlukannya gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan, juga dibutuhkan komunikasi kerja yang baik. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan atasan, bawahan, maupun sesama rekan kerja. Adapun belum efektifnya komunikasi kerja yang dilakukan terlihat dari masih adanya kesenjangan komunikasi antara bawahan dengan atasan, sehingga saran-saran perbaikan dari bawahan belum dapat dikomunikasikan kepada atasan. Hal ini dikarenakan karyawan masih merasa segan untuk memberikan kritik dan pendapatnya kepada atasan serta masih merasa segan untuk bertanya apabila mengalami kesulitan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, pihak perusahaan melakukan pembenahan pada gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja. Gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan adalah gaya kepemimpinan kontemporer, dimana dalam gaya kepemimpinan kontemporer, pemimpin menginspirasi karyawan melalui kata-kata, gagasan, dan perilaku. Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan kontemporer yang diterapkan saat ini terlihat dari pimpinan mempunyai kepribadian baik, sabar dan bijaksana, pimpinan dapat bersikap terbuka kepada semua karyawan, instansi lain, serta masyarakat sekitar. Dalam

memajukan perusahaan, pimpinan selalu menciptakan lingkungan perusahaan menjadi kekeluargaan yang lebih erat lagi bahkan pimpinan mau untuk turun langsung ke lapangan untuk merangkul para petani agar dapat bekerjasama lebih baik lagi, serta pimpinan selalu berusaha untuk meloby perusahaan lain agar mau bekerjasama dengan perusahaan yang ia pimpin.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I di Subang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran yang penting dalam meningkatkan perekonomian nasional. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha hampir di seluruh sektor perekonomian, salah satunya adalah Industri pertanian yang merupakan salah satu sektor terpenting dalam struktur perekonomian Indonesia. Salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang industri pertanian adalah PT Sang Hyang Seri (Persero). Berdasarkan peringkat BUMN penunjang pertanian dan perikanan, PT Sang Hyang Seri (Persero) menduduki peringkat terakhir sebagai usaha yang bergerak dibidang pertanian. PT Sang Hyang Seri (Persero) merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka yang menjadi masalah penelitian ini diidentifikasi ke dalam tema sentral sebagai berikut:

Fenomena yang terjadi di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I yaitu rendahnya kinerja karyawan, ini ditandai dengan jumlah produksi benih padi inbrida dan hibrida yang menurun dan belum pernah tercapainya target, serta rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan yang menurun. Masalah-masalah tersebut tentunya harus segera diatasi, karena karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Solusi yang dipilih yaitu dengan membenahan pada gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan kontemporer PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
2. Bagaimana gambaran komunikasi kerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
6. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Gambaran gaya kepemimpinan kontemporer PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
2. Gambaran komunikasi kerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
3. Gambaran kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
5. Pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.
6. Pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kontemporer, komunikasi kerja dan kinerja karyawan. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah

wawasan dalam pendidikan dan pengajaran manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan.

