

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan merupakan salah satu modal dasar pencapaian tujuan. Sumber daya manusia penting dalam menunjang kemajuan perusahaan. Oleh karenanya perusahaan hendaknya memperlakukan karyawan dengan baik dan adil sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dengan profesional dan penuh tanggungjawab.

Oleh karena itu setiap perusahaan ataupun organisasi di dalam pencapaian tujuan harus memperhatikan semangat kerja karyawan karena dengan semangat kerja yang tinggi maka segala aktivitas pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien sesuai dengan batas waktu produksi yang telah ditentukan.

Salah satu perusahaan yang bertumpu pada peningkatan mutu melalui produktivitas kerja adalah PT WISKA Rancaekek-Sumedang. Perusahaan yang memproduksi barang berbahan handuk dan vitrage yang lebih difokuskan untuk pemenuhan permintaan barang di dalam negeri (lokal) maupun barang ke luar negeri (ekspor). PT WISKA Rancaekek-Sumedang dalam penyelesaian pekerjaannya memiliki target kerja atau produksi sesuai kesepakatan dengan pihak pengguna jasa. Untuk memenuhi hal tersebut, perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu mendukung serta memiliki semangat kerja yang tinggi untuk tercapainya produktivitas kerja perusahaan.

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

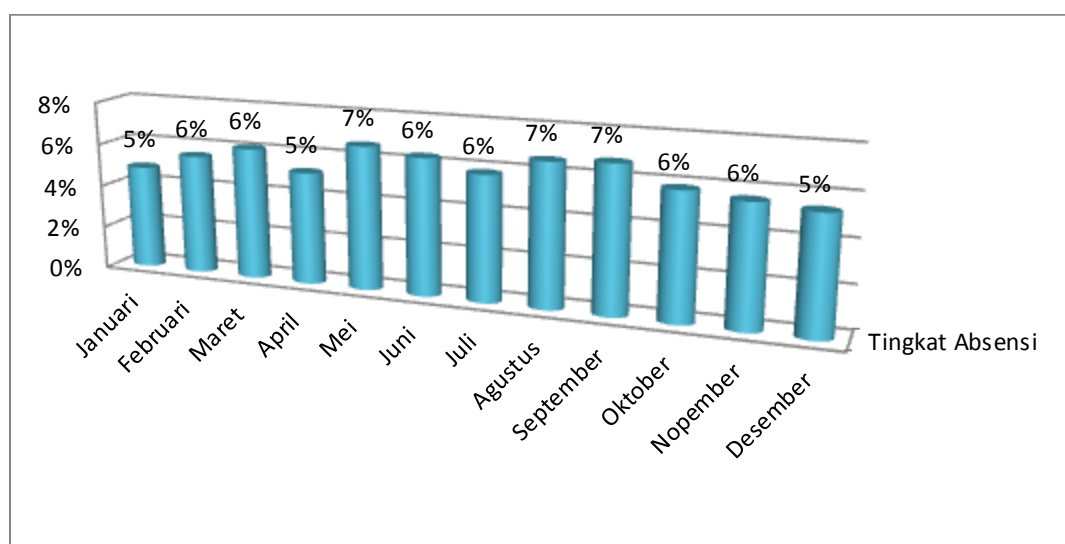
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

Observasi yang telah dilakukan pada PT WISKA Rancaekek-Sumedang, ditemukan adanya permasalahan mengenai semangat kerja karyawan. Terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan rendahnya semangat kerja karyawan adalah turun dan rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kerusakan barang yang diproduksi tinggi, kegelisahan terdapat dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi dan pemogokan (Nitisemito, 2000:97). Salah satu indikasi yang menunjukkan adanya permasalahan tentang semangat kerja adalah tingkat absensi yang tinggi. Hal itu dapat terlihat dari rekapitulasi absensi karyawan pada PT WISKA Rancaekek- Sumedang dari bulan Januari-Desember 2013, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Bagian Personalia PT WISKA Rancaekek-Sumedang

Gambar 1.1

**Tingkat Absensi Karyawan PT WISKA Rancaekek-Sumedang
Periode Januari -Desember 2013**

Data pada Gambar 1.1 dapat dijelaskan, bahwa tingkat absensi karyawan dari bulan Januari sampai Desember tahun 2013 cenderung naik turun setiap bulannya. Rata-rata tingkat absensi karyawan adalah 6 persen sedangkan rata-rata tingkat absen yang wajar berada di bawah

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

3 persen (Mudiartha, dkk, 2001:193) maka dapat dinyatakan, bahwa rata-rata tingkat absensi tersebut tergolong tinggi karena berada di atas 3 persen dan merupakan salah satu indikasi adanya permasalahan mengenai semangat kerja karyawan pada PT WISKA Rancaekek-Sumedang. Selain itu pada tabel di atas juga dapat dilihat, bahwa tingkat absensi karyawan dengan tanpa keterangan setiap bulannya menyumbang sebesar 4 persen. Tingginya tingkat absensi karyawan dengan tanpa keterangan menyebabkan proses produksi menjadi terhambat karena jumlah tenaga kerja yang melakukan proses produksi tidak sesuai dengan yang direncanakan, sedangkan waktu penyelesaian harus tepat pada waktu yang ditentukan. Hal ini dapat menyebabkan tingginya kecerobohan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tingkat kerusakan barang menjadi tinggi. Adapun jumlah produksi barang pada PT WISKA Rancaekek-Sumedang Tahun 2013 dari bulan Januari-Desember akan disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Produksi Barang PT WISKA Rancekek-Sumedang Periode Januari-Desember
Tahun 2013

Jenis Barang Jadi	Jumlah Barang	Dep. Pemotongan (Cutting)		Dep. Penjahitan (Shewing)		Dep. Pengepakan (Packing)		Persentase	
		Baik	Rusak	Baik	Rusak	Baik	Rusak	Baik	Rusak
		(unit)	(unit)	(unit)	(unit)	(unit)	(unit)	(%)	(%)
Barang Ekspor									
Handuk 33x33	10000	9103	897	8324	779	7539	785	75,39	24,61
Handuk 34x80	18400	17068	1332	16078	990	14920	1158	81,08	18,92
Handuk 35x35	11000	10252	748	9647	605	8827	820	80,24	19,76
Handuk 50x80	2000	1908	92	1803	105	1662	141	83	16,9
Handuk 60x120	15200	13899	1301	12856	1042	11738	1119	77,22	22,78
Handuk 70x150	3000	2790	210	2641	149	2415	226	80,5	19,5
Handuk 70x155	4150	3822	328	3612	210	3327	285	80,16	19,84
Handuk 75x155	450	432	18	408	24	379	29	84,22	15,78
Handuk 100x160	1460	1349	111	1268	81	1154	114	79,04	20,96
Kimono size M	1500	1406	95	1314	91	1212	103	81	19,2
Kimono size L	5340	4897	443	4510	387	4059	451	76,01	23,99
Kimono TR size M	300	282	18	262	20	238	24	79,33	20,67
Kimono TR size L	100	95	5	89	6	82	7	82	18
<i>Towel Ket</i> (Selimut Handuk)	10000	9244	756	8565	679	7834	731	78,34	21,66
<i>Wrap Robe 27</i>	10000	9110	890	8565	545	7937	629	79,37	20,63
<i>Wrap Towel</i>	8000	7520	480	6896	624	6282	614	79	21
Lokal									
Handuk 35x65	300	277	23	263	13	237	26	79	21
Handuk 60x120	700	658	42	622	36	572	50	82	18
Handuk 70x140	300	282	18	263	19	245	18	82	18
Hanging 25x85	21600	19894	1706	18195	1699	16594	1601	77	23
Kimono	670	641	29	609	32	566	43	84,47	15,53

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

Sapu Tangan 30x30	100000	96460	3540	92168	4292	87163	5005	87,16	12,84
Σ	224470	211387	13083	198958	12429	184982	13976		432,57
Rata-rata									19,66

Data pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan, bahwa jumlah produksi dari bulan Januari-Desember 2013 adalah sebanyak 224.470 unit yang terdiri dari Handuk berbagai ukuran, Kimono (Size M dan L), *Towel Ket*, *Wrap Towel*, *Wrap Robe* 27, *Hanging*, Sapu Tangan. Barang-barang yang diproduksi tidak seluruhnya memenuhi kualitas standar mutu. Tingkat kerusakan barang masih dianggap wajar bagi PT WISKA Rancaekek-Sumedang adalah 10-15 persen dari jumlah setiap jenis barang yang diproduksi. Rata-rata jumlah kerusakan barang bulan Januari-Desember Tahun 2013 adalah sebesar 19,66 persen sehingga dikatakan tidak wajar karena jumlah barang yang rusak berada diatas 15 persen. Hal ini merupakan indikasi yang menunjukkan PT WISKA Rancaekek-Sumedang sedang mengalami permasalahan dalam hal peningkatan semangat kerja karyawan.

Peningkatan semangat kerja karyawan sangat penting dikarenakan karyawan sebagai pelaksana organisasi ditingkat bawah dituntut untuk bekerja dengan lebih bergairah dalam bekerja agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi dalam persaingan industri di era ini. Salah satu cara untuk meningkatkan semangat kerja adalah dengan adanya dukungan pimpinan organisasi. Dikatakan demikian karena dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan agar sukses, sebagian besar ditentukan di tangan pemimpin perusahaan.

Peranan seorang pemimpin sebagai penggerak sekumpulan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama sangatlah penting. Pemimpin adalah orang yang menjadi penggerak

yang akan mendorong pengikutnya untuk bersemangat mencapai tujuan organisasi. Keteladanan, dedikasi, dan semangat yang diberikannya kepada para pengikutnya menjadi penggerak bagi tercapainya tujuan organisasi.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain atau bawahannya ke arah pencapaian tujuan. Jika melihat dinamika kehidupan organisasi tidak ada satupun gaya yang efektif untuk berbagai situasi. Namun hal itu dapat diatasi apabila seorang pemimpin dalam sebuah organisasi perusahaan menggunakan alternatif gaya kepemimpinan yang dapat sesuai dengan situasi dan kondisi. Hal tersebut dapat diterapkan dengan gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan situasional dapat diterapkan oleh seorang pimpinan atau manajer dengan cara menyesuaikan sifat serta perlakuannya dengan kondisi atau tingkat perkembangan atau kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Stoner dan Freeman dalam Veithzal Rivai (2013:157), “gaya kepemimpinan situasional ini semakin diminati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes”.

Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi yang dapat menumbuhkan semangat kerja, kemampuan yang dimiliki karyawan, dan pengalaman bawahan terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Sehingga hasilnya bukan hanya menumbuhkan semangat kerja yang tinggi akan tetapi kedewasaan dalam diri setiap bawahan tercipta. Dengan demikian, pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya untuk meningkatkan rasa percaya diri dan bertanggung jawab terhadap tugasnya harus mengganti gaya

kepemimpinan secara terus menerus. Pemimpin yang luwes dalam menerapkan gaya kepemimpinan maka berpeluang menjadi pemimpin yang efektif.

Dari fenomena-fenomena yang ada, diambil kesimpulan bahwa peranan pemimpin di PT WISKA Rancaekek-Sumedang khususnya pada bagian handuk kurang maksimal sehingga mempengaruhi semangat kerja karyawan. Masalah ini sangat penting untuk diatasi agar karyawan memiliki semangat dalam bekerja, dan apabila hal ini terus menerus dibiarkan dan tidak di tindak lanjuti secepatnya mungkin perusahaan akan mengalami masalah yang lebih kompleks nantinya.

Sebenarnya perusahaan sudah menangani masalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, tetapi belum mengalami perubahan signifikan, sehingga penelitian ini menarik bagi peneliti untuk mengatasi rendahnya semangat kerja karyawan dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, yang selanjutnya dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Handuk Di PT WISKA Rancaekek-Sumedang”**.

1.2. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan untuk menciptakan organisasi yang baik. Oleh karena itu perlu adanya suatu pendekatan tertentu terhadap karyawan dalam meningkatkan semangat kerja.

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, diantaranya kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hubungan manusia, partisipasi, lingkungan kerja fisik, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja. Dan berdasarkan hasil kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang, diduga faktor determinan yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Oleh karena itu masalah semangat kerja karyawan dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif gaya kepemimpinan.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung, belum dilaksanakan secara optimal, dan hal ini menyebabkan semangat kerja karyawan menurun. Kondisi semacam ini harus segera ditanggulangi mengingat bila tidak, akan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi”.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

- 1) Bagaimana gambaran efektivitas gaya kepemimpinan situasional pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang?
- 2) Bagaimana gambaran tingkat semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang?
- 3) Adakah pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang?

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran empiris dan menganalisis mengenai :

- 1) Efektivitas gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh pimpinan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang.
- 2) Tingkat semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang.
- 3) Pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat semangat kerja karyawan pada bagian produksi handuk di PT WISKA Rancaekek-Sumedang.

1.5. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

- 1) Kegunaan teoritik :

Dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai teori ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

- 2) Kegunaan praktis :

- a. Sebagai bahan informasi bagi pimpinan PT WISKA Rancaekek-Sumedang untuk dapat memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan semangat kerja karyawan, sehingga dapat

Gilang Citra Dwi Rosalina, 2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI HANDUK DI PT WISKA RANCAEKEK-SUMEDANG

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

- dikembangkan model pendekatan yang efektif bagi terjadinya kondisi kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan PT WISKA Rancaekek-Sumedang mengenai pelaksanaan tugas kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.
 - c. Sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan semangat kerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja.
 - d. Sebagai sumbangan bagi para karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas kerja individu dan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.
 - e. Mengetahui dengan pasti implikasi efektivitas gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat semangat kerja karyawan, dan
 - f. Sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai gaya kepemimpinan situasional yang menunjang meningkatnya semangat kerja karyawan.