

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi ini, Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang akan menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara-negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara-negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki pengaruh dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi. Hal ini berarti adalah setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan

sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya

Di Indonesia banyak bermunculan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi yang lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyak perusahaan yang menderita kerugian karena kurangnya perhatian terhadap faktor manusia, yang mana di dalam perusahaan faktor tersebut mempunyai peran yang cukup berarti dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Peran pemimpin dalam suatu perusahaan tidak kalah pentingnya. Seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kepada para pekerjanya dan selalu berusaha memperhatikan kinerja mereka guna menilai prestasi kerja karyawannya yang telah dicapai. Namun terkadang sikap seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dianggap kurang bijaksana dalam memimpin dan tidak adil dalam memberikan perhatian terhadap karyawannya, maksudnya pemimpin memberikan perhatian yang sama pada seluruh karyawan tanpa mengindahkan mana yang rajin dan mana yang malas, sehingga membuat karyawan berkinerja belum optimal. Selain itu, pemimpin kurang memberikan dukungan atau motivasi kepada karyawannya untuk bekerja dengan baik agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja, juga pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap karyawannya serta kurang menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Oleh karena itu, seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar kinerja karyawan meningkat. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Di sisi lain, karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih optimal agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi.

Kinerja yang baik adalah tujuan dari setiap perusahaan. Karena kinerja merupakan modal bagi perusahaan untuk dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan apabila karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kehadiran yang selalu tepat. Karyawan yang kinerjanya tinggi akan menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat, tekun, bekerja secara kreatif dan inovatif, dapat berkomunikasi dengan efektif, dan mempunyai andil lebih dari yang diharapkan. Setiap perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memiliki kinerja yang tinggi, agar pencapaian tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan baik, serta untuk keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Semakin banyak perusahaan yang berkinerja tinggi dalam suatu negara, maka semakin maju pula negara tersebut.

Salah satu instansi atau perusahaan yang berusaha mencapai kinerja yang baik adalah PT. Kertas Padalarang. PT. Kertas Padalarang merupakan perusahaan

kertas tertua di Indonesia, yang berdiri pada tahun 1922, hasil produksinya terdiri dari berbagai jenis kertas guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Kertas dikenal sebagai media utama untuk menulis, mencetak serta melukis dan banyak kegunaan lain yang dapat dilakukan dengan kertas. Oleh karena itu, kertas merupakan salah satu kebutuhan yang berguna untuk masyarakat pada umumnya, sehingga perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada saat ini kondisi kinerja karyawan di biro sumber daya manusia dan umum PT. Kertas Padalarang masih kurang optimal. Hal tersebut juga dapat dilihat dari hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan biro sumber daya manusia dan umum PT. Kertas Padalarang sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Data Rekapitulasi Penilaian Karyawan pada Bagian SDM dan Umum**  
**di PT. Kertas Padalarang**  
**Tahun 2009-2010**

No	Sub Bagian	Nilai (Tahun 2009)	Nilai (Tahun 2010)
		Hasil Kerja	Hasil Kerja
1	Seksi Personalia	4.92	4.59
2	Seksi Sekretariat	4.83	4.45
3	Seksi Transport	4.69	4.34
4	Seksi PKBL	4.79	4.60
5	Seksi Security	4.88	4.24
6	Seksi Kesehatan	4.77	4.31

*Sumber : Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang, 2011*

Keterangan:

Berkinerja Unggul	: 6.1 – 7.0
Berkinerja Baik	: 5.1 – 6.0
Berkinerja Cukup	: 4.1 – 5.0
Berkinerja Kurang	: 3.1 – 4.0
Berkinerja Buruk	: 2.0 – 3.0
Berkinerja Buruk Sekali	: 0.0 – 1.9

Dari Tabel I, terlihat bahwa karyawan di Biro SDM dan Umum cenderung berada pada posisi berkinerja cukup, sementara untuk dikatakan berkinerja baik

dan unggul masih sangat rendah. Kriteria penilaian tersebut dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

1. Prestasi kerja terdiri dari : pengertian akan tugas, kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, ketelitian dan ketekunan dalam tugas.
2. Hubungan kerja sama terdiri dari : sikap dan pergaulan dengan bawahan, rekan sederajat, atasan atau kepemimpinan, umum atau masyarakat, pengaruh pribadi terhadap lingkungan kerja.
3. Sifat-sifat pribadi terdiri dari : kejujuran, budi pekerti, kerajinan, rasa pengabdian, kecerdasan dan kecepatan, prakarsa atau inisiatif, kemampuan mandiri, kewibawaan, dan kemungkinan untuk berkembang.

Penilaian yang belum optimal ini mendominasi dari penilaian sasaran kinerja individu dikarenakan masih terdapat kelalaian dan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan data rekapitulasi matriks kompetensi karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas padalarang yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 2**  
**Matriks Kompetensi Karyawan Biro SDM dan Umum di**  
**PT. Kertas Padalarang**  
**Tahun 2008-2010**

Nilai	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan
90-100	0	0	0
80-90	20	28	23
70-80	26	22	25
60-70	6	10	12
< 60	10	5	3
Jumlah	62	65	63

Sumber : Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang, 2011

Penetapan kemampuan melaksanakan tugas :

Bila jumlah nilai  $> 80$  : mampu melaksanakan tugas

Bila jumlah nilai  $< 80$  : kurang mampu melaksanakan tugas

Bila jumlah nilai  $< 60$  : Tidak mampu melaksanakan tugas

Matriks kompetensi di atas membuktikan masih terdapat karyawan yang kurang mampu melaksanakan tugas, yaitu apabila nilainya kurang dari 80 pada tahun 2008 ada 26 orang, tahun 2009 ada 22 orang, dan tahun 2010 ada 25 orang yang kurang mampu melaksanakan tugas. Untuk nilai yang kurang dari 60 berada pada kategori tidak mampu melaksanakan tugas pada tahun 2008 ada 10 orang, tahun 2009 ada 5 orang, dan tahun 2010 ada 3 orang. Sedangkan nilai lebih dari 80 berada pada kategori mampu melaksanakan tugas, tahun 2008 ada 20 orang, tahun 2009 ada 28 orang, dan tahun 2010 ada 23 orang. Dengan demikian masih banyak karyawan yang berada pada kategori kurang mampu melaksanakan tugas, meskipun masalah tersebut tampak sederhana, namun hal seperti ini sangat merugikan perusahaan. Salah satu diantaranya, yaitu dengan terlihat data ini maka dapat mempengaruhi pada kinerja karyawannya pula.

Indikasi lain yang bisa dijadikan tolak ukur kinerja yaitu dari angka ketidakhadiran atau absensi karyawan. Menurut Veithzal Rivai (2005:18), "kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini". Dari tahun 2008 sampai tahun 2010 PT.Kertas Padalarang khususnya pada Biro SDM dan Umum mengalami peningkatan dan penurunan persentase absensi yang menyebabkan terjadinya fluktuasi ketidakhadiran karyawan. Berikut ini adalah data mengenai laporan rekapitulasi kehadiran karyawan tahun 2008-2010.

**Tabel 1. 3**  
**Persentase Kehadiran Karyawan PT. Kertas Padalarang**  
**Tahun 2008-2010**

No	Tahun	Kriteria absensi					Jumlah absensi	Jumlah Hari Kerja
		Jumlah Karyawan	Alpha	Sakit	Cuti	Izin		
1	2008	62	30	42	16	24	119	270
2	2009	65	33	40	24	32	129	270
3	2010	63	32	38	29	38	137	270

*Sumber: Biro SumberDaya Manusia dan Umum PT.Kertas Padalarang, 2011*

Tabel 1.3 menunjukkan belum optimalnya tingkat kehadiran pegawai. Dengan melihat tabel di atas terbukti bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang yang berarti tingkat kemangkiran karyawan setiap tahunnya mengalami kenaikan. Pada tahun 2008 tingkat absensi karyawan nilainya 0.67%, tahun 2009 menjadi 0.73%, dan pada tahun 2010 tingkat absensinya menjadi 0.81%. Menurut Supervisor Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang, meningkatnya jumlah absensi karyawan selama kurun waktu 2008-2010 diduga disebabkan karena banyak faktor diantaranya; faktor tingkat kesehatan karyawan, faktor kepentingan keluarga, dan faktor lain salah satunya kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Fenomena dan data di atas menunjukkan terdapat permasalahan yang pada intinya kinerja karyawan di PT. Kertas padalarang belum optimal, hal ini dikarenakan pimpinan kurang maksimal dalam memimpin karyawannya, pimpinan kurang memberikan motivasi, pimpinan kurang melakukan pengawasan sehingga karyawan merasa jenuh terhadap kondisi kerjanya dan pimpinan kurang bekerjasama untuk menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan.

Dari keseluruhan wawancara dan pengamatan penulis di lokasi penelitian, banyak terdapat indikasi yang menunjukkan kinerja karyawan di bagian sumber daya manusia dan umum PT. Kertas Padalarang. Penulis menganggap permasalahan ini penting untuk diteliti. Apabila kondisi seperti ini dibiarkan, maka akan berdampak semakin buruknya kinerja perusahaan. Kinerja yang kurang baik akan mengakibatkan perusahaan tidak memiliki keunggulan sehingga kalah bersaing dan akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Pentingnya pengelolaan kinerja karyawan, dalam hal ini PT. Kertas Padalarang, secara efektif tidak terlepas dari ruang lingkupnya guna mengelola sumber daya manusia dan kepegawaian, penanganan masalah umum, rumah tangga perusahaan dan kesekretariatan, serta menjaga keamanan dan ketertiban perusahaan.

Memperhatikan seluruh uraian diatas, terlihat bahwa PT. Kertas Padalarang, khususnya bagian sumber daya manusia dan umum, yang sedang dihadapkan pada permasalahan yaitu karyawannya masih tergolong karyawan yang berkinerja cukup dan belum optimal .

Oleh karena itu, kondisi ini memberikan peluang kepada ilmu manajemen sumber daya manusia untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sihotang (2007:6) "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan orang yang terlibat dalam kegiatan yang sudah ditentukan sebelumnya". Dengan demikian



kinerja merupakan salah satu aspek kajian penting dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

Banyak faktor yang menyebabkan belum optimalnya kompetensi dan kedisiplinan karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan yang diberikan oleh PT. Kertas Padalarang, mulai dari kurangnya pengawasan dari pimpinan, sarana dan prasarana yang kurang, serta lingkungan kerja organisasi sampai pada pengelolaan manajemen organisasi dalam perusahaan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan Ruky (2001: 7)

Kondisi seperti itu jangan terus dibiarkan, karena akan sangat mempengaruhi tujuan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu jalan keluarnya yaitu dengan menjalin kerjasama yang baik antara atasan dalam hal ini manajer dengan bawahan, manajer memberikan motivasi dan perhatian sehingga bawahan akan merasa diperhatikan sehingga hasil kerja karyawan diharapkan bisa meningkat.

Berkaitan dengan upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya kinerja karyawan pada Bagian atau Biro Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum PT. Kertas Padalarang dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan situasional, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan permasalahan yang dikaji maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi.

Mengacu pada keseluruhan paparan di atas, dan dalam upaya memahami dan memecahkan masalah belum optimalnya kinerja karyawan Biro SDM dan

Umum PT. Kertas Padalarang, maka perlu dan penting dilakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Inilah yang menarik bagi penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Manajer SDM terhadap Kinerja Karyawan pada Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang.**

### **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan untuk menciptakan organisasi yang baik. Rendahnya tingkat kinerja karyawan akan berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan, sehingga menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut Ruky (2001: 7), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu teknologi (peralatan, metode kinerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, *key out* tempat kerja, dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), komunikasi organisasi, kompensasi, dan imbalan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kertas Padalarang adalah masalah gaya kepemimpinan. Oleh karena itu masalah kinerja karyawan dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif kepemimpinan.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: "Kepemimpinan yang

dilakukan oleh Manajer SDM PT. Kertas Padalarang, belum dilaksanakan secara optimal, dalam hal ini menyebabkan kinerja karyawan Biro SDM dan Umum relatif menurun. Kondisi ini harus segera ditanggulangi mengingat bila tidak, akan memberikan citra masyarakat terhadap kinerja karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang secara keseluruhan tidak baik”.

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

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh Manajer SDM PT. Kertas Padalarang.
2. Bagaimana gambaran kinerja yang dilakukan oleh karyawan Biro SDM dan Umum pada PT. Kertas Padalarang.
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional Manajer SDM terhadap kinerja karyawan pada Biro SDM dan Umum PT Kertas Padalarang.

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang gaya kepemimpinan situasional Manajer SDM terhadap kinerja karyawan pada Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang. Penelitian ini diperlukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Manajer SDM terhadap kinerja karyawan di Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana gambaran gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh Manajer SDM PT. Kertas Padalarang.
2. Mengetahui bagaimana gambaran kinerja yang dilakukan oleh karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang.
3. Mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional Manajer SDM terhadap kinerja karyawan Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang.

#### **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya berupa manfaat secara teoritis dan secara praktis, yaitu :

##### **1. Secara Teoritis**

Diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta perluasan wawasan yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Sebagai bahan informasi bagi Manajer SDM PT. Kertas Padalarang untuk memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan kinerja karyawan di Biro SDM dan Umum.

- b. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Manajer SDM mengenai kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
- c. Sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
- d. Sebagai sumbangan bagi para karyawan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja individu dan organisasi sehingga tercapai tujuan perusahaan.
- e. Untuk mengetahui dengan pasti hasil implikasi gaya kepemimpinan situasional Manajer SDM terhadap kinerja karyawan di Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang.
- f. Sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi atau data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai gaya kepemimpinan situasional yang menunjang meningkatnya kinerja karyawan.
- g. Bagi peneliti sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.