

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Adanya persaingan dalam dunia usaha yang gencar sejalan dengan pesatnya kemajuan teknologi dan globalisasi pasar, menuntut perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain, agar tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan menumbuh kembangkan perusahaan dapat tercapai.

Di Indonesia banyak perusahaan yang mengalami gulung tikar dan tidak bisa lagi menjalankan produktivitas perusahaannya. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang tidak bisa mengatasi masalah-masalah perusahaan khususnya persaingan.

Pembangunan sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu prioritas dalam mendukung setiap kegiatan terutama bidang perkantoran yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta. S. P. Hasibuan (2003: 10) mengatakan bahwa: “Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai”.

Pekerjaan kantor di suatu perusahaan, merupakan komponen dasar organisasi serta merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai apabila dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kreativitas, disiplin, produktif, profesional,

serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan juga menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Salah satu dari masalah-masalah utama dalam ketenagakerjaan di Indonesia adalah produktivitas tenaga kerja yang rendah. Indonesia perlu mengembangkan keunggulan komparatif yang dinamis, yakni sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, produktif, dan profesional.

“Rendahnya produktivitas sering kali dikaitkan dengan tingkat pendidikan. Diasumsikan makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, makin tinggi pula tingkat produktivitas yang mungkin dapat dicapainya. Dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya yang telah maju, tingkat pertumbuhan produktivitas tenaga kerja Indonesia sampai tahun 2009 masih di bawah produktivitas tenaga kerja Malaysia dan Thailand,” demikian dikatakan Haryo Aswicahyono dalam, *"Transformation and Structural Change in Indonesia's Manufacturing Sector"*

"Persaingan antart tenaga kerja dari tahun ke tahun semakin kompleks, sehingga kompetensi dan produktivitas tenaga kerja dari Indonesia harus ditingkatkan agar sama atau melebihi tenaga kerja di sejumlah negara lainnya," ujar Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Muhaimin Iskandar.

Menurut data *United Nations Development Programme* (UNDP), dalam Laporan Pembangunan Manusia 2010 menempatkan Indonesia di urutan ke-108 dari 182 negara dalam perkembangan indeks pembangunan manusia *Human Development Index* (HDI) pada 2010.

Peringkat itu lebih rendah dibandingkan dengan negara lain di kawasan Asia Tenggara dan indeks pembangunan manusia Indonesia memiliki nilai 0,600

atau berada pada range pengembangan medium. Data UNDP juga menyebutkan salah satu hal yang dinilai dalam HDI adalah kualitas hidup manusia dalam suatu negara, sedangkan kualitas hidup manusia di Indonesia masih lebih rendah di bandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara. Singapura, misalnya berada di urutan ke-27 (HDI 0,846), Brunei Darussalam posisi ke-37 (HDI 0,805) dan Malaysia urutan ke-57 (HDI 0,744), sedangkan Thailand di deret ke-92 (HDI 0,654) dan Filipina pada posisi ke-97 (HDI 0,638).

Suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang bekerja produktif, karena dengan dukungan tenaga kerja yang produktif, suatu pekerjaan akan terselesaikan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara maksimal. Oleh karena itu produktivitas kerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Adapun pengertian produktivitas menurut Muchdarsyah Sinungan (2005:17):

“Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”.

Permasalahan yang dihadapi perusahaan sekarang ini adalah menurunnya produktivitas kerja karyawan. Fenomena yang dapat dilihat dari rendahnya produktivitas kerja karyawan antara lain disiplin, tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan penempatan dan sikap kerja yang tidak mendukung perusahaan seperti kerja yang bermalas-malasan ataupun korupsi jam kerja yang tidak semestinya. Jika kondisi tersebut dibiarkan terus-menerus maka perusahaan akan mengalami kerugian yang sangat besar, bahkan membuat perusahaan mengalami kemunduran dan kemungkinan perusahaan jatuh pailit.

PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang yang tidak terlepas dari masalah produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang manajer pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu Ibu Rima, menyatakan “secara umum rendahnya produktivitas kerja karyawan ini dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain adalah belum optimalnya kerjasama antar karyawan. Hal ini dapat terlihat dari sikap karyawan yang membiarkan karyawan lainnya yang memiliki beban kerja yang tinggi sedangkan karyawan lain yang memiliki keluasan waktu, serta tingkat pendidikan yang didominasi oleh banyaknya lulusan SMA. Fenomena lain yang terjadi di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung adalah pada periode 2009 terjadi pergantian kepemimpinan yang merubah pula gaya kepemimpinan pemimpin sebelumnya. Dampak dari pergantian tersebut mempengaruhi pada penerapan peraturan dan keputusan yang dibuat. Salah satu kebijakan pemimpin baru tersebut, yaitu dengan menambah jumlah karyawan, dengan tujuan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga target visi misi perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.”

Di bawah ini tabel hasil penilaian kerja karyawan periode 2008 sampai dengan 2010 yang menunjukkan indikasi adanya penurunan produktivitas kerja karyawan di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.

**Tabel 1. 1**  
**Data Penilaian Kerja Karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung**  
**Tahun 2008 – 2010**

Nilai Skala	Periode	2008		2009		2010	
	Kategori	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)
81-100	4 baik sekali	3	3%	2	2%	4	3%
61-80	3 baik	52	45%	35	28%	53	40%
41-60	2 cukup baik	42	37%	52	42%	60	44%
21-40	1 kurang baik	1	1%	17	14%	11	8%
1-20	0 sangat kurang baik	16	14%	18	14%	7	5%
Jumlah Karyawan		114	100%	124	100%	135	100%

*Sumber : HRD PT. Tiki jalur Nugraha Ekakurir Bandung*

Keterangan :

1. Bila jumlah nilai  $\geq 61$  : memenuhi standar kerja
2. Bila jumlah nilai  $< 61$  : kurang memenuhi standar kerja

Karyawan dikatakan memiliki produktivitas kerja yang sangat memuaskan dilihat dari standar pengukuran penilaian kerja karyawan yang merupakan gabungan dari penilaian sasaran kinerja individu sebesar 70%, pengembangan sebesar 10%, pelatihan sebesar 10%, dan kehadiran sebesar 10%. Berdasarkan data di atas terlihat bahwa pada tahun 2008 ke 2009 hasil penilaian kerja karyawan yang kurang memenuhi standar kerja mengalami kenaikan menjadi 5% dan pada tahun 2009 ke 2010 standar kerja mengalami penurunan 1%. Dari data di atas pada tahun 2008 ada 59 orang dari 114 orang karyawan atau sebesar 52 % yang masih dibawah standar kerja, pada tahun 2009 ada 87 orang dari 124 orang karyawan atau 70% yang berada dibawah standar kerja dan pada tahun 2010 ada 78 orang dari 135 orang karyawan atau 57% yang masih berada dibawah

standar kerja. Dari jumlah penilaian kerja yang kurang memenuhi standar ini didominasi dari penilaian sasaran kinerja individu dikarenakan masih terdapat kelalaian, kesalahan, keterlambatan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pergantian kepemimpinan.

Dengan kondisi produktivitas kerja seperti di atas ditambah lagi dengan lingkungan bisnis yang semakin ketat dalam prosesnya mengakibatkan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung harus dapat menghadapi tantangan persaingan tersebut yang dapat berpengaruh terhadap menurunnya tingkat pengguna jasa JNE.

Fenomena yang telah dikemukakan tersebut, harus ditanggulangi agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tercapai secara optimal dan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Hal tersebut dapat disebabkan berbagai macam faktor dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Harapan dari kesemua itu dengan sikap dan perilaku kepemimpinan yang ada mampu meningkatkan produktivitas dan membentuk pola sikap perilaku sehingga akan memberikan layanan (servis) menjadi optimal dan efektif.

Kenyataan membuktikan bahwa organisasi yang berkembang pesat dikarenakan dikendalikan oleh pemimpin yang cakap pula. Jadi dalam hal ini diperlukan pemimpin yang dapat memimpin bawahannya, supaya perusahaan tidak mengalami kerugian. Dengan demikian faktor kepemimpinan merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang penting.

Menurut Veitzal Rifa'I (2004: 64),

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari kombinasi filsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, sehingga gaya kepemimpinannya dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi”.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan pengaruhnya dengan produktivitas kerja karyawan dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT TIKI JALUR NUGERAHA EKAKURIR BANDUNG”.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Produktivitas kerja karyawan memiliki arti yang sangat penting karena akan menentukan daya saing perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan salah satunya yaitu faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan diperusahaan.

Menurut Veitzal Rifa'I (2005: 64),

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari kombinasi filsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, sehingga gaya kepemimpinannya dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi”.

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi akan turut mempengaruhi produktivitas perusahaan, banyak strategi yang dilakukan perusahaan dalam

meningkatkan produktivitas kerja karyawan salah satunya dengan menciptakan komunikasi yang baik secara dua arah antara pimpinan dan karyawan.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas yang menjadi inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah produktivitas kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan situasional, maka secara terperinci rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai efektifitas Kepemimpinan Situasional di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.
2. Bagaimana gambaran mengenai tingkat Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.
3. Adakah pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan karena mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai sejauhmana efektifitas Kepemimpinan Situasional di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.
2. Untuk memperoleh gambaran mengenai sejauhmana tingkat Produktivitas Kerja Karyawan pada di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.



3. Untuk memperoleh gambaran adakah pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap tingkat Produktivitas Kerja Karyawan pada di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung.

#### **1.4. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritik dan praktis.

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritik**

Secara teoritik, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kepemimpinan dan penelitian ini dapat juga dijadikan dasar bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai permasalahan yang sama.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan kepemimpinan di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Bandung yang berperan penting untuk optimalisasi kerja karyawan sehingga tercapainya produktivitas kerja dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Bagi peneliti, penelitian ini berfungsi sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, gejala, dan peristiwa yang terjadi secara ilmiah dan objektif sehingga dapat ditarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.