

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini semakin banyak perusahaan yang bersaing ketat dalam menguasai persaingan luas. Setiap perusahaan memiliki tuntutan yang harus dilaksanakan dengan cara cermat, setiap perusahaan juga memiliki standarisasi kerja agar tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Setiap perusahaan dapat berjalan karena adanya sumber daya manusia di dalamnya.

Maju dan berkembangnya sebuah perusahaan berdasarkan dari seberapa optimal kinerja karyawan yang dihasilkan. Kinerja karyawan yang dikatakan optimal apabila dapat memenuhi atau melebihi dari target yang telah ditentukan atau disepakati oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaannya, sehingga menurut peneliti masalah kinerja karyawan merupakan hal yang menarik untuk dibahas dalam penelitian ini.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

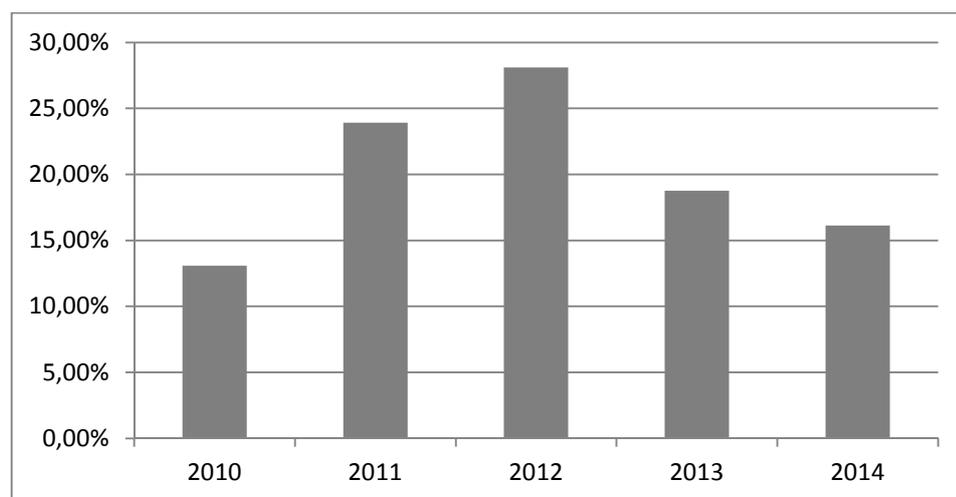
PT X Indonesia adalah sebuah perusahaan manufaktur yang didirikan pada tanggal 01 Desember 2001. Keberhasilan pada perusahaan manufaktur dapat diukur melalui hasil penjualan setiap tahunnya atau bahkan setiap bulannya. Dalam hal ini omzet penjualan yang dialami oleh PT X Indonesia pertahunnya mengalami ketidakstabilan dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT X Indonesia yang dihasilkan tidak optimal.

Tabel 1.1
Sales PT X Indonesia

No	Tahun	Sales	Persentase	%
1	2010	Rp 63.591.391.968	$63591968/485981630871 \times 100\%$	13,09%
2	2011	Rp 116.239.857.685	$116239857685/485981630871 \times 100\%$	23,92%
3	2012	Rp 136.602.412.912	$136602412912/485981630871 \times 100\%$	28,11%
4	2013	Rp 91.150.025.760	$91150025760/485981630871 \times 100\%$	18,76%
5	2014	Rp 78.397.942.546	$78397942546/485981630871 \times 100\%$	16,13%
6	Total	Rp 485.981.630.871		100%

Sumber : PT X Indonesia

Grafik 1.1
Presentase Penjualan PT X Indonesia



Sumber : PT X Indonesia

Tabel 1.1. menunjukkan omzet penjualan PT X Indonesia mengalami peningkatan yang tidak stabil dalam lima tahun terakhir. Omzet penjualan yang dicapai tahun 2010 sebesar Rp 63.591.391.968 meningkat hingga mencapai Rp 136.602.412.912 pada tahun 2012 dan mengalami penurunan pada tahun 2013 dan 2014. Meningkat dan menurunnya omzet penjualan perusahaan sangat ditentukan oleh berbagai faktor yang telah dilaksanakan oleh para karyawan PT X Indonesia.

Persentase omzet penjualan yang diperoleh dalam lima tahun mengalami fluktuasi. Dilihat dari grafik persentase 1.1. pertumbuhan menunjukkan angka yang fluktuatif, antara tahun 2010 sampai 2014. Hal-hal yang menyebabkan terjadinya peningkatan dan penurunan setiap tahunnya dikarenakan faktor kinerja karyawan saat itu masih kurang optimal, karena faktor didalam perusahaan seperti dukungan dari pimpinan, jumlah tenaga kerja dan faktor-faktor diluar perusahaan seperti media promosi yang masih kurang mendukung.

Peningkatan kinerja karyawan tidak hanya didasari pada satu faktor saja, tetapi bisa dari beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Setiap perusahaan memiliki berbagai divisi yang didalamnya terdapat seorang pemimpin yang mempunyai bawahan yang harus dididik agar menghasilkan kinerja yang maksimal. Bagaimana pemimpin tersebut berinteraksi dengan karyawannya, hal tersebut sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan

pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil pra riset, peneliti menemukan para pegawai merasakan beberapa persepsi yang mengecewakan terhadap pimpinannya, adanya rasa perbedaan kasih sayang dari perbedaan ras antara bangsa *chinesse* dengan bangsa pribumi, karyawan bangsa *chinesse* memiliki gaji yang jauh lebih tinggi dari karyawan pribumi. Selain itu, pimpinan diperusahaan ini juga kurang memahami situasi atau kondisi karyawan, pimpinan tidak memberikan arahan dan membiarkan karyawan bekerja dengan gaya mereka sendiri, tanpa membuat upaya untuk memberikan dorongan dan tidak mencoba untuk memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan. Pimpinan juga memiliki ambisi penjualan yang besar tetapi tidak mendukung media promosi untuk penjualan.

Kinerja karyawan tanpa kepemimpinan yang baik, maka akan mudah kehilangan arah, tidak fokus, dan tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan. Selain faktor kepemimpinan, ada juga faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor karakteristik pekerjaan. Sebuah perusahaan yang ingin berhasil, memerlukan karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari pekerjaan mereka itu sendiri, dan memiliki performa diluar ekspektasi. Karakteristik pekerjaan merupakan besarnya tanggung jawab dan macam-macam tugas yang dibebankan kepada tenaga kerja.

Melalui pra riset, peneliti juga mendapatkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan di PT X Indonesia. Masalah karakteristik pekerjaan

yang dihadapi oleh karyawan adalah karena perusahaan memberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar kepada karyawannya. Karyawan melakukan pekerjaan diluar tugas yang semestinya mereka lakukan, karyawan diberikan tugas ekstra atau tugas – tugas yang mendesak, selain itu masih ditemukan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam jumlah yang banyak sehingga banyak pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu. Karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi karena keterbatasan tingkat pengetahuan dan keterampilan kerjanya.

Seorang *sales* tugasnya tidak hanya memasarkan dan menjual produk, tetapi juga dituntut untuk melakukan penagihan dan mengantar pesanan ke konsumen. Divisi *finance* yang seharusnya hanya mengerjakan soal keuangan perusahaan, tetapi juga melakukan proses *recruitment*. Selain itu sekretaris yang seharusnya hanya mengatasi pekerjaan administrasi perusahaan saja, tetapi juga merangkap menjadi *marketing*.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk membahas permasalahan-permasalahan tersebut dan memberikan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT X Indonesia”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang permasalahan di atas, peneliti mengidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut:

1. Pimpinan masih bersikap pilih kasih atau membeda-bedakan karyawan dari ras, pimpinan kurang memahami situasi dan kondisi karyawan, pimpinan bersikap “lepas tangan” dalam hal menyelesaikan pekerjaan termasuk pada masalah media promosi untuk mendukung penjualan.
2. Perusahaan memberikan tugas diluar tanggung jawab yang semestinya dikerjakan oleh karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, kompensasi, motivasi, disiplin kerja, komunikasi dan pengembangan karir, tetapi dalam penelitian ini hanya dibatasi pada gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik pekerjaan saja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi atau gambaran dari gaya kepemimpinan situasional, karakteristik pekerjaan, dan kinerja karyawan PT X Indonesia?
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT X Indonesia?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

PT X Indonesia?

4. Apakah gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT X Indonesia?
5. Seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT X Indonesia.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat. Penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat berguna secara akademis maupun praktis.

1. Kegunaan Akademis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan peneliti dan menambah ilmu baik teori maupun praktek tentang gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik pekerjaan serta tentang kinerja karyawan.
- b) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian yang sejenis.

2. Kegunaan Praktis

- a) Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan peneliti, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.

b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan di masa yang akan datang mengenai pentingnya gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

c) Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi, referensi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian pada bidang yang sama.