

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Era globalisasi saat ini menuntut setiap perusahaan untuk bersaing secara kompetitif. 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 menjalankan produktivitas perusahaannya. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang tidak bisa mengatasi masalah perusahaan khususnya persaingan.

Pembangunan sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu prioritas utama pendukung setiap kegiatan terutama bidang perkantoran yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta. Pemerintah pusat mendorong pemerintah daerah meningkatkan daya saing produktifitas tenaga kerja. Sebab dibandingkan dengan beberapa negara tetangga, peringkat Indonesia masih tergolong rendah. Untuk itu perlu upaya radikal melecut produktivitas dan daya saing nasional. Sesuai data World Economic Forum (WEF) tahun 2012, saat ini tingkat produktivitas Indonesia berada pada

peringkat ke-50 dari 144 negara yang disurvei<sup>1</sup>. Untuk itu 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 mencapaitujuan 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 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. Menurut Michael P. Todaro, seorang profesor ilmu ekonomi di *New York University*, dalam bukunya yang berjudul *Economic Developments*, ada 16 masalah utama yang dihadapi oleh negara-negara berkembang, salah satunya adalah produktivitas yang rendah. Disamping standar hidup yang rendah, negara-negara juga menghadapi masalah rendahnya tingkat produktivitas tenaga kerja (*Labor*

---

<sup>1</sup> Produktivitas pekerja Indonesia masih rendah, Poskota news.com, Oleh Menakertrans Muhaimin Iskandar, diakses dari <http://www.poskotanews.com/2012/10/23/produktifitas-pekerja-indonesia-masih-rendah/>, tanggal 12/03/2012

*productivity*). Rendahnya tingkat produktivitas ini disebabkan oleh beberapa hal seperti, Sumber Daya Manusia yang Tidak Memadai<sup>2</sup>.

Rendahnya tingkat produktivitas di Indonesia yang masih dibawah rata-rata negara kawasan Asia Timur dan Pasifik ditunjukkan oleh data United Nations Development Programme (UNDP), Pendapatan Nasional Bruto (PNB) per kapita Indonesia meningkat 225% dari tahun 1980. Dalam periode yang sama (1980-2012), harapan hidup saat lahir, dari 57,6% menjadi 69,8% saat ini. Namun rata-rata IPM Indonesia masih di bawah rata-rata negara kawasan Asia Timur dan Pasifik yang terdiri dari 15 negara yakni 0,683, juga masih di bawah rata-rata IPM dunia sebesar 0,694. PNB Indonesia 2012 tercatat US\$ 4.154, masih di bawah rata-rata per PNB kawasan 2012 yang sebesar \$6,874 (nilai tetap PPP\$ internasional tahun 2005). Rata-rata harapan hidup saat lahir di Indonesia 2012 adalah 69,8 tahun, juga lebih rendah dari rata-rata kawasan yakni, 72,7 tahun dan rata-rata dunia yakni 70,1 tahun. Rata-rata lama sekolah di Indonesia adalah 5,8 tahun, lebih rendah dari rata-rata kawasan yang sebesar 7,2 tahun<sup>3</sup>.

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. Oleh

---

<sup>2</sup>Masalah ekonomi di berbagai negara berkembang, Klikharry.com, diakses dari <http://www.klikharry.com/2012/11/27/masalah-ekonomi-di-negara-berkembang/>, tanggal 12/03/2013

<sup>3</sup>UNDP: Indeks Pembangunan Manusia RI Naik, Ranking Sama dengan Afsel, Oleh Nograhan Widhi K – detikNews.com, diakses dari <http://news.detik.com/read/2013/03/19/140516/2197893/10/undp-indeks-pembangunan-manusia-ri-naik-ranking-sama-dengan-afsel>, tanggal 19/03/2013

sebab itu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

Faktor pertama yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh pada pencapaian produktivitas seorang karyawan. Lingkungan kerja termasuk meja kerja, dekorasi ruangan, luar ruangan kantor, suhu udara, kebersihan kantor dan pengendalian suara dalam kantor. Lingkungan kerja yang kondusif dapat terlihat dari ruang kantor yang bersih dan tertata rapi, terciptanya keamanan kerja yang baik, terjaminnya keselamatan kerja, dan hubungan yang baik sesama rekan kerja, sehingga menambah semangat karyawan dalam mengerjakan semua tugas yang dibebankannya, karyawan lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya dan tidak merasa jenuh dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Bila hal ini terpenuhi didalam perusahaan maka produktivitas karyawan yang tinggi dapat tercapai.

Namun, pada kenyataannya banyak perusahaan yang tidak memperhatikan standar lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, seringkali ruangan kantor tidak tertata dengan rapi serta tidak bersih, tidak adanya keamanan kerja, tidak terjaminnya keselamatan kerja serta hubungan sesama rekan kerja tidak baik, membuat karyawan kurang bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Contoh, kasus karyawan di salah satu perusahaan distributor yang berlokasi di pinggiran kota Medan. Karyawan tersebut sedikit merasa kurang nyaman bekerja karena lingkungan kerja yang

kurang kondusif. Setiap ada karyawan baru selalu saja ada komentar negative yang muncul, baik mengenai diri si karyawan maupun hasil pekerjaannya<sup>4</sup>.

Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. komunikasi dan hubungan kerja yang baik dalam lingkungan perusahaan sangat amat diperlukan demi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kurang kondusif akan menurunkan produktivitas karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu, motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karena dengan motivasi kerja, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi kerja, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung para karyawan yang mempunyai motivasi dan lingkungan kerja dalam melaksanakan tugas dan

---

<sup>4</sup>Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, MedanBisnisDaily.com, Oleh Tetty Juliaty SE Msi, diakses dari [http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2012/12/09/893/menciptakan\\_lingkungan\\_kerja\\_yang\\_kondusif/](http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2012/12/09/893/menciptakan_lingkungan_kerja_yang_kondusif/), tanggal 19/03/2013

kewajibannya. Motivasi kerja dapat menimbulkan kemampuan bekerja serta bekerja sama, maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas.

Namun kenyataannya, banyak karyawan yang masih memiliki motivasi yang rendah karena perusahaan masih menyamaratakan kebutuhan setiap karyawan, padahal kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda sehingga berdampak kurang optimal dan memuaskan.

Salah satu contoh motivasi rendah yang terjadi pada Neneng Sri Wahyuni yang menambah deretan koruptor di Indonesia, beliau merupakan tersangka kasus dugaan korupsi pengadaan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) di Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Kemenakertrans) tahun 2008. Neneng juga adalah istri dari Nazaruddin yang merupakan mantan bendahara umum partai Demokrat, yang terlibat juga dalam kasus dugaan korupsi. Neneng diduga mendapatkan Rp 2,7 miliar melalui PT. Alfindo Nuratama selaku perusahaan pemenang pembangunan PLTS senilai Rp 8,9 miliar.

Kasus ini merupakan bentuk kasus yang mencerminkan bahwasanya seorang pekerja yang memiliki motivasi kerja yang rendah dan tidak merasa puas dengan apa yang telah diperolehnya. Dengan begitu motivasi ekstrinsiknya tidak terpenuhi, yakni motivasi yang berasal dari kondisi pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara karyawan, karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah. Faktor ini berhubungan dengan hakikat pekerjaan yang ingin memperoleh kebutuhan badaniah. Dengan kata lain, Neneng merasa tidak puas dalam pekerjaannya

dikarenakan kebutuhan material maupun non materialnya dari hasil pekerjaannya belum mencukupi atau belum sampai tingkatan kepuasan yang cukup. Dilain sisi, bagi pihak perusahaan PT. Alfindo mengidap motivasi kekuasaan dimana kebutuhan manusia atau kelompok yang memanipulasi manusia lain melalui keunggulannya.<sup>5</sup>

Hubungan antara sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan tidak terlepas dari pemimpin perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Pada dasarnya pemimpin berperan sebagai penggerak dan mengkoordinir serta mengelola faktor – faktor produksi dalam perusahaan termasuk sumber daya manusianya. Untuk mewujudkan kondisi seperti ini terutama dalam bidang manajemen, kepemimpinan yang baik harus dapat mempelajari, memahami serta menerapkan unsur – unsur manajemen didalam pola kerjanya sehingga dapat mempengaruhi dan memotivasi karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Akan tetapi beberapa survei menunjukkan, pimpinan puncak di Indonesia cenderung pada dimensi personal tapi kurang sebagai eksekutor. Pemimpin *strategist* tidak cukup jika tidak mampu mengeksekusi rencananya. Namun, *strategist* dan *executor* tidak akan menghasilkan kinerja optimum jika SDM tidak dikembangkan. Jadi, semua dimensi kepemimpinan tersebut harus diaplikasikan secara saksama agar menghasilkan keefektifan organisasi yang

---

<sup>5</sup>Kumpulan Kasus-Kasus Nyata Bentuk Prilaku Stres Kerja Motivasi dan Kepuasan Kerja, oleh hareuzi, sumber Warta Kota, Tanggal 15 Juni 2012 diakses dari <http://heruzi.wordpress.com/2012/07/26/kumpulan-kasus-kasus-nyata-bentuk-prilaku-stres-kerja-motivasi-dan-kepuasan-kerja/>

tinggi. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat akan menurunkan produktivitas karyawan<sup>6</sup>.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah komitmen karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan adalah karyawan yang menerima tujuan dan nilai-nilai perusahaan, terlibat dalam kegiatan perusahaan, mempunyai kemauan untuk berusaha dengan segenap tenaga dan pikiran agar tercapainya kemajuan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, maka produktivitas karyawan meningkat.

Namun, masih banyak karyawan belum sepenuhnya berkomitmen terhadap perusahaan, tidak peduli terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, tidak memiliki kemauan yang kuat untuk mencurahkan tenaga dan pikiran dalam memajukan perusahaan, tidak loyal terhadap perusahaan, jarang terlibat dalam kegiatan perusahaan sehingga kemajuan perusahaan akan sulit tercapai. Komitmen karyawan yang rendah menyebabkan produktivitas kerja karyawan menurun.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumberdaya manusia terkemuka Watson Wyatt dengan tema WorkIndonesia 2004/2005. Inilah sebuah penelitian yang paling komprehensif dan pertama dilakukan di Indonesia dan Asia mengenai komitmen, sikap, dan pandangan karyawan. Survei ini diikuti oleh lebih dari 8.000 responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden itu

---

<sup>6</sup>Kompetensi dan gaya kepemimpinan, Oleh Prof. Andreas Budihardjo, diakses dari <http://kolom.kontan.co.id/news/95>, tanggal 12/03/2013

menyumbang 9% dari total sampel penelitian WorkAsia, yang dilakukan di 11 negara, meliputi 515 perusahaan, dan 115.000 responden aktual.

Berdasarkan riset dan pengalaman global, dalam survei ini Watson Wyatt memfokuskan survei untuk mengukur aspek komitmen (commiment), keselarasan kerja (alignment), dan pemberdayaan karyawan (enablement) - 3 hal yang berdampak besar terhadap fondasi perusahaan. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat dalam aspek komitmen.

Sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka (angka ini melebihi karyawan Asia Pasifik yang hanya 77%), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan scope pekerjaan. Bandingkan misalnya dengan hasil survei untuk tingkat Asia Pasifik di mana 57% karyawan memilih untuk bertahan kendati tersedia jabatan serupa di perusahaan lain. Indeks komitmen karyawan (Commitment Index) Indonesia, menurut perhitungan Watson Wyatt, hanya 57% – lebih rendah 7 poin dibandingkan Asia Pasifik. Itu berarti, tingkat loyalitas karyawan di Indonesia termasuk paling rendah di kawasan ini<sup>7</sup>.

Salah satu faktor penting lainnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Dengan adanya pemberdayaan, karyawan diberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, ini memicu

---

<sup>7</sup>Membedah Pandangan Karyawan Indonesia, diakses dari <http://www.portalhr.com/people-management/employee-relations/membedah-pandangan-karyawan-indonesia/>, tanggal 12/03/2013

karyawan untuk memiliki tanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaannya, melatih karyawan dalam mengambil sebuah keputusan yang tepat, diberikan kepercayaan penuh dalam mengerjakan pekerjaannya, hal tersebut memacu karyawan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara optimal sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Namun cukup memprihatinkan perilaku banyak perusahaan Indonesia yang kurang memperhatikan SDM yang merupakan hal terpenting dalam pemberdayaan. Ini tercermin antara lain dari minimnya pelatihan dan pengembangan, kurang jelasnya jalur karier, dan rendahnya pemberdayaan karyawan.<sup>8</sup>

Ini menjelaskan bahwa jarang sekali pimpinan memberikan kepercayaan secara penuh kepada karyawannya dalam mengambil keputusan, kurang diberikan pelatihan bagaimana mengambil sebuah keputusan yang tepat, memecahkan masalah yang dihadapi serta mengambil tindakan yang benar secara cepat sehingga karyawan akan merasa kurang dihargai oleh pimpinan dan akan mempengaruhi produktivitas karyawan yang rendah. Pemberdayaan yang rendah menyebabkan produktivitas karyawan yang menurun.

Masalah pemberdayaan karyawan yang rendah juga terjadi pada karyawan di PT Batavia Bintang Berlian Showroom Mitsubishi, terlihat dari kurangnya tanggung jawab karyawan dalam mengemban tugas, sebagai

---

<sup>8</sup>Pemberdayaan tunjang strategi korporat, oleh Oleh Ronald Nangoi, Bisnis Indonesia, diakses dari <http://cyberjob.cbn.net.id/cbprtl/cyberjob/detail>, tanggal 12/03/2013

contoh terdapat karyawan yang menaikkan harga barang yang tidak sesuai dengan ketentuan harga yang telah ditetapkan.

Dari banyaknya faktor-faktor yang tertera diatas, terlihat fakta pemberdayaan karyawan merupakan masalah yang penting di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi lainnya, sehingga hal ini menarik peneliti untuk membahasnya lebih jauh.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah peneliti melihat bahwa rendahnya produktivitas dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja yang tidak kondusif
2. Motivasi kerja yang rendah
3. Gaya kepemimpinan yang otoriter
4. Komitmen karyawan yang rendah
5. Pemberdayaan yang rendah

## **C. Pembatasan masalah**

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas. Maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “Hubungan antara pemberdayaankaryawan dengan produktivitas karyawan”

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara pemberdayaan karyawandengan produktivitas karyawan?”

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Untuk memperluas wawasan berpikir, menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terutama kegunaan pemberdayaan.

2. Bagi Organisasi/Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya mengenai pelaksanaan pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan perbandingan dari studi teori, dan untuk mahasiswa sebagai bahan referensi dalam mengadakan penelitian yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan.

#### 4. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat serta menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat mengenai hubungan pemberdayaan dengan produktivitas karyawan.