

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan berorganisasi faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan.

Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

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 Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang saat ini terus berupaya mempertahankan konsumen yang sudah ada dan berusaha memperoleh konsumen yang baru. Hal ini dikarenakan sudah cukup lama bergerak dalam bidang usaha yang ditekuninya yaitu makanan dan minuman, sementara banyak pula perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. PT Ultrajaya telah berdiri sejak tahun 1971, sehingga di bidang produksi makanan dan minuman dapat dikatakan bahwa PT Ultrajaya merupakan salah satu perusahaan pelopor.

Dalam hal ini terdapat analisa melalui hasil wawancara dengan bagian HRD dan informan karyawan, bahwa kinerja karyawan di PT Ultrajaya Milk & Industry rendah. Ditunjukkan dengan absensi dan produktivitas yang semakin menurun. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Kinerja karyawan PT Ultrajaya dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan semua itu berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

(Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983:65).

Perusahaan memberikan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, hasilnya bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan

antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan evisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan.

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Berdasarkan survei di PT. Ultrajaya, peneliti menemukan adanya kurang menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping itu gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dilakukan penelitian dengan judul: Efektifitas Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Efek LMX sebagai Moderator di PT. Ultrajaya Milk and Industry.

1.2 Identifikasi Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, untuk suatu upaya yang dapat

meningkatkan kinerja karyawan, dengan permasalahan tersebut diduga faktor efektifitas kepemimpinan situasional, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan leader-member exchange sebagai variabel moderator, karena variabel moderator dapat mempengaruhi hubungan antara variabel dependen (Y) dan independen (X) yang sifatnya memperkuat atau memperlambat hubungan. Dalam konsep korelasi, variabel moderator adalah variabel ketiga yang mempengaruhi korelasi dua variabel. Dalam konsep hubungan kausal (sebab-akibat), jika X adalah variabel prediktor dan Y adalah variabel penyebab, maka Z adalah variabel moderator yang mempengaruhi hubungan kausal dari X dan Y. Untuk mengetahui apakah sebuah variabel berfungsi sebagai moderator atau tidak, maka akan dilakukan pengujian.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah efektifitas kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah LMX berperan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai efektifitas kepemimpinan situasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Mengetahui pengaruh variabel efektifitas kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan

3. Mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan
5. Mengetahui peran LMX sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat-manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kontribusi Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi para pembaca atau akademisi dalam mengembangkan teori-teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja karyawan dari segi motivasi, disiplin kerja dan model kepemimpinan.
2. Karena masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, maka diharapkan dimasa yang akan datang lebih banyak digali informasi dan pengembangan-pengembangan penelitian dalam bidang kinerja karyawan.

1.4.2 Kontribusi Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna bagi manajer atau pimpinan dalam mengembangkan model kepemimpinan yang erat kaitannya dengan memberikan apresiasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk manajemen PT. Ultrajaya agar dapat meningkatkan peran disiplin kepada karyawan dengan menggunakan teknologi CCTV atau absen finger print.
3. Hasil penelitian diharapkan menjadi perhatian manajer atau pimpinan dalam pengembangan model kepemimpinan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga produktivitas perusahaan akan tercapai.

1.5 Lokasi dan Waktu penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada PT. Ultrajaya Milk Industry and Trading Company, Tbk. Yang berlokasi di Jl. Cimareme No. 131 Padalarang, Jawa Barat. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret 2016 sampai dengan selesai.

