

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor lainnya tersebut.

Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam Manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan.

Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain.

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat eksternal maupun yang bersifat internal. Faktor eksternal adalah keadaan atau lingkungan yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan seperti, kondisi ekonomi, politik, pemerintahan dan keamanan, sedangkan faktor internal yang mendukung keberhasilan perusahaan diantaranya adalah, kekuatan perusahaan, manajemen kerja perusahaan yang baik, dan SDM yang berkualitas.

Tercapainya tujuan perusahaan dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Mangkunegara (2013:17) menyebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemampuan dan keterampilan seseorang disesuaikan dengan bidang spesialisasi kerjanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

PT. KBP Chakra yang beralamat di Jalan Bojong Buah Raya No. 6A Bandung merupakan salah satu perusahaan swasta yang memiliki enam perkebunan teh antara lain yang pertama perkebunan teh Dewata (600 Ha), perkebunan teh Negara Kanaan (400 Ha), Perkebunan teh Gunung Kencana (620 Ha), perkebunan teh Megawatie (800 Ha), perkebunan teh Kabawetan (dan perkebunan teh Baru Ulis (34 Ha). PT KBP Chakra juga menjalin kerjasama dengan perkebunan milik negara seperti PT Mitra Kerinci, PTPN VIII dan perkebunan-perkebunan kecil milik rakyat. Sejauh ini juga PT. KBP Chakra telah menjadi induk beberapa perusahaan dalam menjalankan usahanya, diantaranya adalah PT. Ratnapura Bianka yang ditunjuk untuk mengurus perkebunan teh

Negara Kanaan dan PT Surya Andaka Mustika yang mengurus perkebunan teh Megawatie.

PT.KBP Chakra merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan hasil perkebunan yang menyediakan bahan baku teh untuk industri dengan pasar sasarannya hampir 85% untuk pasar ekspor dari total kapasitas produksi yang mencapai 12.000 ton per tahun. Perusahaan melibatkan 201 karyawan yang tersebar dalam beberapa divisi. Banyaknya jumlah karyawan diharapkan dapat mendukung tercapainya suatu tujuan perusahaan, karena dapat dikatakan SDM merupakan *asset* dalam organisasi perusahaan. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai karyawan dari seluruh aktivitas yang dilakukan selama kurun waktu tertentu.

Pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan merupakan pekerjaan yang mempunyai batas waktu tertentu untuk dapat terselesaikannya tugas tersebut. Jika target pekerjaan tidak tercapai dengan hasil yang diinginkan maka akan terjadi penurunan kinerja karyawan. Untuk itu manajemen PT. KBP Chakra perlu melakukan integrasi yang terpadu diantara perusahaan dan karyawan, mengingat segmen pasar dari PT.KBP Chakra adalah pasar ekspor khususnya ke Eropa, Amerika, Australia dan Asia.

Segmen pasar ekspor dari produk PT.Chakra tentunya akan menghadapi persaingan yang sangat ketat terutama berasal dari produsen teh Cina dan Vietnam. Produk yang berkualitas tentunya menjadi tuntutan dari negara-negara yang menjadi pasar produk PT.KBP Chakra. Untuk itu jelas dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan handal melalui karyawan

yang berkinerja tinggi agar produk yang dihasilkan perusahaan dapat bersaing di pasar internasional.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan harapan ideal semua perusahaan, kinerja karyawan dapat dilihat dari adanya peningkatan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang lebih tinggi dari sebelumnya. Manajemen PT. KBP Chakra telah melakukan upaya-upaya yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawannya. Namun realitasnya masih belum memenuhi harapan ideal perusahaan. Hasil wawancara dengan pihak manajemen PT.KBP Chakra pada Februari 2017 menunjukkan bahwa terdapat indikasi masih kurang baiknya kinerja dari karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh penurunan rata-rata persentase kenaikan output (produksi) lebih kecil dibandingkan dengan persentase input (jumlah karyawan) dalam tiga tahun terakhir. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan untuk divisi operasional yang merupakan divisi yang langsung bersentuhan dengan proses produksi dan kualitas hasil produksi.

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Operasional
PT.KBP Chakra Periode 2013-2015

No.	Indikator Penilaian	Skor Rata-rata		
		2013	2014	2015
1	Pencapaian target	71	69	68
2	Kualitas kerja	72	71	70
3	Kecepatan kerja	76	72	69
4	Efisiensi waktu	75	69	69
5	Efisiensi tenaga	73	70	70
6	Keakuratan hasil	70	70	70
	Jumlah	437	421	416

Sumber : PT KBP Chakra

Kriteria

Baik Sekali : 80-100

Baik : 70-79

Cukup : 60-69

Kurang : 50-59

Kurang Sekali : < 49

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan bagian operasional menunjukkan penurunan dalam tiga tahun terakhir. Kondisi ini dapat menjadi indikasi adanya penurunan kinerja karyawan. Untuk memperkuat hasil penilaian kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan, penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan bagian operasional. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan Divisi Operasional
Pada PT.KBP Chakra

No.	Indikator	Jawaban Responden				Skor Aktual	Skor Ideal
		SB	B	KB	TB		
1	Kualitas kerja yang dihasilkan	1	3	9	2	33	60
2	Kuantitas yang dicapai	0	4	10	1	33	60
3	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4	7	2	36	60
4	Efektivitas penggunaan sumberdaya	1	2	11	1	33	60
	Rata-rata					34	60

Sumber : Hasil PraSurvey November 2016

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional ada pada kinerja yang masih kurang baik yaitu mengenai efektivitas penggunaan sumberdaya, kuantitas yang dicapai, kualitas kerja yang dihasilkan, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang masih dibawah skor ideal.

Kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Mangkunegara (2013:14), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal, yaitu -faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari

lingkungan, contohnya kepemimpinan. Untuk mengetahui tingkat kesetujuan karyawan bagian operasional terhadap sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, penulis melakukan pra survey kepada 15 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Faktor yang Mempengaruhi
Kinerja Karyawan Divisi Operasional

No.	Faktor	Jawaban Responden				Skor Aktual	Skor Ideal
		SS	S	KS	TS		
1	Motivasi kerja	3	4	6	2	38	60
2	Lingkungan kerja	5	6	2	2	42	60
3	Kepemimpinan	4	9	1	1	46	60
4	Disiplin kerja	6	4	3	2	44	60
5	Praktik manajemen	1	3	8	3	32	60
6	Stress kerja	1	4	8	2	34	60
7	Kompensasi	4	6	2	3	41	60
	Rata-rata					39	60

Sumber : Hasil PraSurvey November 2016

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil pra survey pada karyawan bagian operasional terhadap sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja yang dominan setuju adalah faktor kepemimpinan dan disiplin kerja . Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Kepemimpinan menunjukkan kemampuan pimpinan dalam mengelola organisasi dalam hal pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan kebijakan dalam pengambilan keputusan. Yukl (2009) dalam Wa Ode Zusnita Muizu (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pimpinan

harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan.

Kepemimpinan tidak dapat menggantikan peran manajemen, tetapi ditempatkan sebagai tambahan fungsi manajemen. Manajemen tanpa kepemimpinan hanya akan menjadikan organisasi bersifat mekanistik dan kaku. Kepemimpinan tanpa manajemen akan membuat organisasi tidak efektif dan kehilangan arah, keduanya merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Kreitner & Kinicki dalam Wa Ode Zusnita Muizu (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil adalah 70%-90% dipengaruhi oleh kepemimpinan dan 10%-30% oleh manajemen.

Peran pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan hal yang paling penting dalam menentukan kebijakan perusahaan dengan kata lain maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:62), menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang efektif dalam suatu perusahaan didasarkan pada dua katagori, yaitu pertimbangan pimpinan dan kemampuan pimpinan dan memprakarsai. Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai kondisi kepemimpinan pada PT.KBP Chakra, penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan divisi operasional. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa kepemimpinan pada divisi operasional masih kurang baik yaitu mengenai kemampuan pemimpin dalam memprakarsai

bawahan dan pertimbangan pemimpin dalam pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang masih dibawah skor ideal.

Tabel 1.4
Hasil Pra Survey Kepemimpinan
Pada Divisi Operasional PT.KBP Chakra

No.	Indikator	Jawaban Responden				Skor Aktual	Skor Ideal
		SB	B	KB	TB		
1	Pertimbangan pemimpin dalam pekerjaan	2	5	7	1	38	60
2	Kemampuan pemimpin dalam memprakarsai bawahan	3	3	9	0	39	60
	Rata-rata					39	60

Sumber : Hasil PraSurvey November 2016

Disiplin merupakan kontrol diri dan tingka laku tertata karyawan dan mengindikasikan adanya tim kerja yang sejatinya di dalam perusahaan Mondy dan Noe (2014). Tindakan disiplin memberikan suatu penalti atas karyawan yang gagal memenuhi standar dan disiplin juga merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja.

Sikap disiplin yang perlu dikelola dalam pekerjaan, yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan dan taat terhadap aturan perilaku perusahaan (Singodimedjo dalam Sutrisno (2011: 94). Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai disiplin kerja karyawan PT.KBP Chakra, penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan divisi operasional. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan divisi operasional masih kurang baik yaitu mengenai taat terhadap aturan perilaku

perusahaan, taat terhadap aturan waktu dalam pekerjaan, dan taat terhadap peraturan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang masih dibawah skor ideal.

Tabel 1.5
Hasil Pra Survey Disiplin Kerja Karyawan
Pada Divisi Operasional PT.KBP Chakra

No.	Indikator	Jawaban Responden				Skor Aktual	Skor Ideal
		SB	B	KB	TB		
1	Taat terhadap aturan waktu	1	6	6	2	36	60
2	Taat terhadap peraturan perusahaan	3	3	7	2	37	60
3	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	2	3	8	2	35	60
	Rata-rata					36	60

Sumber : Hasil PraSurvey November 2016

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dituangkan dalam Judul : **“Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Sub bab ini menjelaskan identifikasi masalah yang ditemukan dari hasil kajian latar belakang permasalahan, sehingga dapat dirumuskan pokok-pokok bahasan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan divisi operasional masih kurang baik yaitu mengenai efektivitas penggunaan sumberdaya, kuantitas yang dicapai, kualitas kerja

yang dihasilkan, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Pelaksanaan kepemimpinan pada divisi operasional masih kurang baik yaitu mengenai kemampuan pemimpin dalam memprakarsai bawahan dan pertimbangan pemimpin dalam pekerjaan.
3. Disiplin kerja karyawan divisi operasional masih kurang baik yaitu mengenai taat terhadap aturan perilaku perusahaan, taat terhadap aturan waktu dalam pekerjaan, dan taat terhadap peraturan perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan Divisi Operasional PT. KBP Chakra Bandung.
2. Bagaimana disiplin kerja karyawan Divisi Operasional PT. KBP Chakra Bandung.
3. Bagaimana kinerja karyawan Divisi Operasional PT. KBP Chakra Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional PT. KBP Chakra Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan pada Divisi Operasional PT.KBP Chakra Bandung
2. Disiplin kerja karyawan Divisi Operasional PT.KBP Chakra Bandung

3. Kinerja karyawan Divisi Operasional PT.KBP Chakra Bandung
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan sebagai referensi untuk peneliti lainnya. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya dan mempraktekan ilmu yang di dapat di dalam perkuliahan ke dalam dunia kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan manfaat khususnya berkaitan dengan beberapa aspek, diantaranya :

1. Penulis dapat mengetahui bagaimana kepemimpinan Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung.
2. Penulis dapat mengetahui tingkat disiplin kerja karyawan Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung.

3. Penulis dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung.
4. Sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan diri guna menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional.

b. Bagi Perusahaan

1. Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai kepemimpinan yang lebih efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai disiplin kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bahan masukan bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan atau keputusan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja yaitu mengenai kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.