

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting digunakan untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Marihot (2005) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sendiri sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lainnya seperti modal. Hal ini sesuai dengan pendapat Wirawan (2009) bahwa sumber daya manusia penting karena berperan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ia juga menyatakan bahwa di dalam pengelolaan SDM, apabila individu dalam organisasi maka sumber daya manusia dapat bekerja optimal & organisasi tetap berjalan efektif.

Perbedaan utama antara perusahaan penghasil produk berupa barang dengan perusahaan penghasil jasa adalah pada pemasarannya, dimana jasa lebih dituntut memberikan kualitas yang optimal kepada pelanggan. Hal tersebut menuntut kecermatan dalam pengelolaan SDM yang dimiliki agar kinerjanya optimal dan memuaskan konsumen. Kinerja pelayanan meliputi berbagai aktivitas di seluruh area bisnis yang berusaha mengkombinasikan antara penjualan jasa untuk memenuhi konsumen dari pemesanan, pemrosesan, hingga pemberian hasil jasa melalui komunikasi untuk mempererat kerja sama dengan konsumen (Wahyu 2010).

Kinerja seorang karyawan merupakan kecakapan tugas – tugas spesifik dan fokus mereka dalam pekerjaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Surya (2011) bahwa kinerja karyawan adalah usaha para karyawan untuk mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Wasistiono (2011) menyatakan bahwa pemberian jasa, yang dilakukan oleh pemerintah, instansi, perusahaan dan lain sebagainya bertujuan untuk membantu masyarakat dalam bidang pekerjaan. Menurut Anwar (2009) *service* adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dapat dirasakan atau dialami.

Penurunan kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak pada produktivitas perusahaan yang bisa menimbulkan kerugian *financial*, waktu, tenaga bagi perusahaan & rendahnya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan terhambatnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan target yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2006).

Menurut Wirawan (2009) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal & eksternal yaitu: faktor internal adalah sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dukungan tersebut sangat berpengaruh kepada tinggi rendahnya kinerja karyawan, sebaliknya jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk kinerja karyawan akan menurun. Faktor eksternal karyawan tersebut ialah organisasi dimana keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tertuang dalam jurnal Snarvabumi (2015) yang merupakan rendahnya kinerja karyawan pada perusahaan yang ada di Indonesia dilihat dari lemahnya disiplin seperti tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan pada hari kerja dan jam kerja seperti adanya karyawan yang terlambat masuk pada jam kerja, hal tersebut tampak dari absensinya serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat dari laporan hasil pekerjaan dari para karyawannya.

Hal ini juga yang terjadi di PT. Multikarya Sinardinamika dimana terjadi pula fenomena kurang optimal kinerja di bidang pelayanan berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin tanggal 04 Februari 2019 di lobby PT. Multikarya Sinardinamika yang dilakukan peneliti dari beberapa orang di bagian *Section Head* selaku pimpinan dan anggota karyawan menyatakan bahwa 10 dari 382 karyawan mengatakan bahwa terdapat banyak masalah yang di hadapi oleh PT. Multikarya Sinardinamika yaitu banyaknya para karyawan yang tidak mematuhi perintah atasan, menunda pekerjaan, dan melanggar aturan perusahaan seperti merokok di jam kerja. Hal ini juga dibuktikan dengan mewawancarai beberapa pimpinan selaku *Section Head* pada saat mereka sedang istirahat di area kantin yang mengatakan bahwa memang terdapat masalah kinerja yang ada pada perusahaan ini ditunjukkan dari korupsi waktu jam kerja dan sering datang terlambat terutama bagi karyawan yang sudah lama & diikuti oleh karyawan baru.

Lebih lanjut permasalahan di PT. Multikarya Sinardinamika digali secara lebih spesifik melalui observasi pada hari Rabu 06 Februari 2019 jam 07.00 – 15.00 WIB. Dapat disimpulkan dari observasi tersebut bahwa keadaan di lapangan, banyaknya karyawan yang tidak tepat waktu saat masuk jam kantor, karyawan yang alpha dengan mudah, dan juga karyawan yang lalai dan tidak bertanggung jawab pada tugasnya, selain itu masih ada karyawan yang memetingkan urusan pribadinya dibandingkan dengan pekerjaan & tanggung jawabnya di kantor dengan meminta izin pulang lebih awal atau dengan alasan sakit yang tidak begitu parah namun tetap ingin meninggalkan pekerjaannya dan diserahkan kepada orang lain. Di tambahkan dari hasil wawancara dengan beberapa bagian seperti : painting, stamping, quality control, dan finance membenarkan hal tersebut bahwa karyawan masih gampang sekali untuk lalai dalam mengerjakan tugas, alpha, dan izin pada saat jam kerja membuat produktivitas dan kualitas produk menurun.

Kinerja atau *performance* dibagi menjadi dua yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Menurut Borman (1995) mengatakan *contextual performance* adalah seperangkat sikap & perilaku interpersonal yang bertujuan untuk mencapai standar sosial dan juga motivasional yang harus di capai dalam sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Scotter (2000) bahwa dalam organisasi pekerja diharuskan untuk memiliki kinerja yang mengharuskan untuk berperilaku melebihi tugas dan tanggung jawabnya. Selain menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya pekerja (*task performance*), pekerja melakukan *contextual performance* yaitu harus mampu berkomunikasi dengan pekerja lain, berkoordinasi, mengikuti intruksi dan dibeberepa kesempatan mengerjakan hal – hal diluar *jobdesk* pekerjaan yang mereka miliki. Dengan demikian, kinerja kontekstual mencakup elemen interpersonal seperti: menjaga hubungan baik, bekerjasama dengan orang lain, dan elemen dedikasi seperti: menjaga sikap (disiplin) dan motivasi kesediaan untuk bekerja keras dan secara sukarela mengejar pekerjaan tambahan. *Contextual performance* telah terbukti menjelaskan perbedaan secara signifikan dalam kuantitas produk, kualitas produksi, pendapatan, efisiensi dalam operasional, kepuasan pelanggan, dan kualitas kinerja (Podsakoff, dkk., 2000).

Meriac & Gorman (2017) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja kontekstual karyawan di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, & motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Sementara, Surya (2011) mengemukakan bahwa faktor *contextual performance* memiliki 2 faktor yaitu internal dari dalam diri individu adalah meliputi konsistensi, tepat waktu, berorientasikan dengan kerja kelompok dan faktor eksternal yang berpengaruh pada tinggi dan rendahnya kinerja di dapat dari atasan kerja, penanggung jawab, dan rekan

kerja yang meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, kerjasama, komunikasi, kinerja keseluruhan.

Di Indonesia, survei dari Gatra.com, pada bulan Oktober (2018) yang menunjukkan menurunnya kinerja hingga 41 kali jika karyawan merasa pemimpinnya melakukan hal yang tidak jujur, acuh tak acuh dan tidak konsisten dalam bekerja. Hal yang terjadi di Indonesia bila pemimpin tidak pernah menunjukkan kinerja yang baik dengan orang lain, 64% bawahannya akan mengundurkan diri dalam waktu 1 tahun dan sisanya akan bertahan dengan kondisi kinerja yang biasa saja tanpa mengalami peningkatan.

Hal ini pula yang terjadi di PT. Multikarya Sinardynamika, dimana permasalahan kinerja berkaitan mengenai kualitas kerja seperti karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai, kuantitas kerja dimana masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, kerjasama seperti kekompakan masih kurang terjalin antar karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan bersama sehingga timbul ego dan perbedaan persepsi yang dapat menghambat kerjasama antar karyawan, kurang inisiatif dari karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah yang disebabkan oleh pemimpin, pemimpin tidak menegur apabila karyawan tidak mentaati peraturan yang berlaku dan acuh terhadap karyawan tersebut, pemimpin yang tidak memberi kesempatan untuk berkonsultasi dengan anggota kelompok dan tidak menggunakan saran – saran dan ide karyawan sebelum mengambil keputusan.

Menurut Nahavandi (2000) defenisi dari efektivitas kepemimpinan tersebut mencakup tiga hal yaitu: pencapaian tujuan bila mencakup tujuan keuangan, kualitas produk/ jasa, memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses internal yang lancar mencakup kohesi kelompok, kepuasan pengikut, dan operasi – operasi yang efisien dan yang terakhir adalah adaptibilitas eksternal mengacu pada kemampuan kelompok untuk berubah dan berkembang dengan sukses.

Bila pemimpin mampu melaksanakan dengan baik, pasti akan sangat mungkin organisasi tersebut mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Fajariani, 2015).

Efektivitas kepemimpinan ditunjuk dari profesionalisme seorang pemimpin yang sesuai dengan posisi dan eksistensi organisasinya. Kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi, pemimpin yang baik akan menyebabkan kelancaran fungsi, karyawan termotivasi dan secara keseluruhan efektivitas dalam kinerja organisasi (Bus, John & Chattopadhyay, 2012). Efektivitas kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat berbagai penelitian yang telah menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Triayong, dkk 2013) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimana pemimpin dituntut bisa menguasai segala hal dengan baik, misalnya berkomunikasi dengan baik sehingga anggota kelompok mengetahui dan menjalankan suatu perintah dengan tepat, bagaimana memimpin rapat yang efisien sehingga informasi dapat disampaikan dan dipahami oleh anggota kelompok, bagaimana pemimpin dapat menyelesaikan setiap masalah yang terjadi. Bawahan cenderung melihat seorang pemimpin sebagai tolak ukur dalam bekerja, jika pemimpin yang baik dalam melaksanakan tugasnya maka bawahannya tersebut akan baik pula dalam kinerja tetapi sebaliknya jika seorang pemimpin buruk dalam melaksanakan tugasnya maka akan menurun kinerja karyawan tersebut.

Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil – hasil yang lebih efektif. Oleh karena itu, menurut (Sutanto, 2000) pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan seperti: objektivitas terhadap hubungan serta perilaku karyawan, cakap berkomunikasi di dalam perusahaan, ketegasan, sadar akan

diri sendiri, mengajarkan keterampilan yang dimiliki kepada anggota. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Rivai, 2011).

Dengan memahami aspek manajerial tersebut dapat digunakan untuk menopang tugas utama pemimpin yang baik dalam berpikir secara konseptual, membina kreativitas, mewujudkan kondisi organisasi yang harmonis, maupun ketika dirinya mengintegrasikan antara aspek struktur, proses, teknologi dan manusia (Sujak, 2009). Dalam bagian ini masalah yang sering dihadapi perusahaan melalui data observasi dan wawancara yang dilakukan. Gaya kepemimpinan yang berlaku di perusahaan tersebut cenderung menurun. Hal ini dilihat dari tingginya tingkat absensi dan tingkat kedisiplinan yang rendah karena pemimpin yang kurang tegas terhadap anggota yang melakukan pelanggaran – pelanggaran tersebut. Gejala – gejala tersebut nantinya akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

Dari permasalahan yang dikemukakan di atas terlihat bahwa terdapat dua masalah yang terjadi yaitu masalah kepemimpinan efektif & *contextual performance* yang terlihat saling berhubungan. Dengan demikian untuk memastikan apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan efektif dengan *contextual performance* penulis tertarik untuk membuat penelitian antara kepemimpinan efektif dengan *contextual performance* di PT. Multikarya Sinardinamika Tbk Bekasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang terjadi, maka penelitian merumuskan masalah apakah yang terdapat hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan *contextual performance* di PT. Multikarya Sinardinamika Tbk Bekasi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang yang diuraikan, maka penelitian bertujuan untuk menguji hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan *contextual performance* PT. Multikarya Sinardynamika Tbk Bekasi

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi referensi serta kajian ilmu psikologi, khususnya dalam psikologi industri untuk mengetahui bagaimana hubungan efektivitas kepemimpinan dengan *contextual performance*.

#### 1.4.2 Manfaat praktis

Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat mempunyai manfaat berguna dan bermanfaat sebagai berikut : Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca khususnya bagi peneliti mengenai hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan *contextual performance* PT. Multikarya Sinardynamika Tbk Bekasi. Penulis berharap agar penelitian ini dapat membantu memberikan informasi pada karyawan PT. Multikarya Sinardynamika Tbk Bekasi sehingga dapat memenuhi efektivitas kepemimpinan dan *contextual performance* PT. Multikarya Sinardynamika Tbk Bekasi.

### 1.5 Keaslian Penelitian

Ada beberapa penelitian perihal *contextual performance* yang sudah dilakukan. Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan sekarang. Di bawah ini peneliti akan memberikan hasil penelitian yang pernah dilakukan, antara lain :



Penelitian terdahulu dilakukan oleh Farid, Ahmad (2012) dengan judul pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT. Sari Burger Indonesia). Penelitian ini menghasilkan pengaruh yang signifikan dengan menggunakan teknik regresi dan memakai tiga variabel. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik korelasi dengan memakai dua variabel yaitu : kepemimpinan & *contextual performance*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jamuludin, Agus (2017) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode *field research* dengan memakai populasi karyawan di Garment adalah 50 orang, sedangkan penelitian saat ini yang dilakukan oleh penulis menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan populasi sebanyak 130 orang di PT. Multikarya Sinardynamika.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muflihatun, Zulaifah (2016) dengan judul Peningkatan kerja kontekstual karyawan melalui pelatihan etos kerja. Metode penelitian yang digunakan eksperimen dengan menggunakan rancangan penelitian regresi sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasi. Perbedaan selanjutnya terletak pada variabel bebas yang menggunakan variabel yaitu : etos kerja sedangkan penulis menggunakan variabel bebas yaitu : efektivitas karyawan. Subjek dan tempat penelitian berbeda, penelitian yang dilakukan Muflihatun, Zulaifah dengan subjek karyawan sebanyak 17 orang di Kanwil Kementrian Agama di DIY sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis di PT Multikarya Sinardynamika di Bekasi subjek berjumlah 120 orang karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Eliza Nora, (2002) yang berjudul pengaruh kinerja tugas dan kinerja kontekstual terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif (shill kasus pada KAP Ilants Tuankotta & Mustofa

di Jakarta. Perbedaan terdapat pada populasi dipenelitian terdahulu meneliti di wilayah Jakarta sedangkan penelitian sekarang di wilayah Bekasi. Pada penelitian terdahulu subjek penelitian adalah pegawai bank dengan jumlah populasi 87 orang sedangkan penelitian yang dilakukan saat ini adalah karyawan perusahaan dengan jumlah populasi 120 orang. Penelitian yang dilakukan oleh Eliza Nora menggunakan empat variabel yaitu: kinerja tugas, kinerja kontekstual, kepuasan kerja dan komitmen afektif sedangkan penelitian saat ini hanya menggunakan dua variabel yaitu : efektivitas kepemimpinan & kinerja kontekstual.

Penelitian yang dilakukan oleh Fardilla, Febriana (2015) yang berjudul pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja kontekstual pada karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Perbedaan terdapat pada sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah karyawan PT. Bank Syariah Mandiri di Banda Aceh dengan jumlah 100 karyawan sedangkan pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT. Multikarya Sinardinamika dengan jumlah populasi 120 orang. Perbedaan lainnya yaitu teknik yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah teknik analisis regresi sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*.