

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin lama berkembang dengan ketat mengakibatkan perusahaan dituntut untuk terus mampu bertahan dalam persaingan yang sedang terjadi. Perusahaan yang sedang menghadapi persaingan tentunya perlu mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar berkualitas. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kemajuan perusahaan (Wibowo, 2017:43).

Pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mencapai tujuan dan memajukan perusahaan. Kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dapat menghambat produktivitas, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan sesuai rencana sebelumnya. Menurut Kaswan (2012:59), Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (produk atau jasa) dengan masukan (karyawan, sumber daya atau bahan baku, dan uang).

Suatu perusahaan pasti menginginkan produktivitas yang terus meningkat. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan komitmen yang tinggi, maka produktivitas akan semakin meningkat dan perusahaan akan semakin berkembang. Namun tidak menuntut kemungkinan bahwa sumber daya manusia yang tidak berkualitas dan memiliki komitmen terhadap organisasi rendah maka akan menurunkan produktivitas dan dapat menurunkan *omset*

perusahaan (Amita 2013:3). Seperti halnya dengan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara yang setiap kegiatan organisasinya memerlukan SDM yang berkualitas dan mampu menjalankan pekerjaan dengan baik. PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang *furniture* atau mebel. Perusahaan ini mengelola kayu glondongan menjadi barang siap pakai. Barang siap pakai seperti almari, kursi, meja, dan bed set. Seluruh produk yang dihasilkan ditujukan untuk diekspor.

Produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi tidak selalu menunjukkan kondisi yang baik. Fenomena tersebut juga terjadi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya output yang dihasilkan karyawan selama beberapa bulan terakhir pada tahun 2020, sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Data Produktivitas PT Chia Jiann Indonesia Furniture Tahun 2020

| Bidang | Target Bulan | Bulan | | | | | | | |
|-------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Sawmill | 402,62 | 342,10 | 399,08 | 491,46 | 385,38 | 171,06 | 376,00 | 328,98 | 251,63 |
| Pembahanan | 122,28 | 110,13 | 130,55 | 154,09 | 100,03 | 63,36 | 112,93 | 103,19 | 68,38 |
| CB / Almari | 29,59 | 24,19 | 33,02 | 41,52 | 24,62 | 16,14 | 37,07 | 30,46 | 14,64 |
| BS/Bed Set | 38,37 | 35,00 | 40,73 | 47,83 | 33,37 | 15,49 | 49,71 | 35,25 | 16,41 |
| TB / Meja | 25,30 | 16,60 | 24,30 | 20,43 | 16,119 | 11,31 | 21,70 | 21,91 | 13,98 |
| KS / Kursi | 28,87 | 16,37 | 29,52 | 28,04 | 22,96 | 10,49 | 25,49 | 22,72 | 19,57 |

Sumber:PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, 2020

Tabel 1.1 terlihat bahwa dalam beberapa bulan terakhir di tahun 2020 karyawan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara menghasilkan output yang cenderung turun. Menurunnya output yang dihasilkan, membuat para karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan atau target pekerjaan. Hal ini mengakibatkan keuntungan yang dihasilkan perusahaan tidak bisa optimal.

Kepemimpinan juga turut andil dalam ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2017:41) kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Dalam kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang biasanya diterapkan seorang pemimpin kepada bawahannya antara lain : 1) tipe otokratis, 2) tipe transaksional, 3) paternalistis, 4) karismatik. Gaya kepemimpinan yang otoriter seperti otokratis dan transaksional dapat menambah stres kerja dan menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan berasal dari latar belakang pendidikan, kebiasaan, dan tingkat kecerdasan yang berbeda. Bagian produksi PT Chiaa Jiann Indonesia Furniture dibagi menjadi enam bagian, setiap bagian memiliki kepala bagian yang tipe kepemimpinannya berbeda. Sebagian besar tipe kepemimpinan yang diterapkan yaitu transaksional dan otokratis, sehingga karyawan dalam bekerja merasakan ketegangan dan ketidaknyamanan. Berikut ini data jumlah karyawan produksi yang terbagi atas enam bagian:

Tabel 1.2
Daftar Jumlah Karyawan Produksi

| Departemen | Banyaknya Karyawan | Presentase |
|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Sawmill | 24 | 11,94 % |
| Pembahanan | 52 | 25,87 % |
| CB / Almari | 33 | 16,42 % |
| BS/Bed Set | 32 | 15,92 % |
| TB / Meja | 32 | 15,92 % |
| KS / Kursi | 28 | 13,93 % |
| Total | 201 | 100 % |

Sumber:PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, 2020

Tabel 1.2 menggambarkan jumlah karyawan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara sebanyak 201 karyawan yang memiliki tanggung jawab dan tugas yang berbeda.

Stres kerja merupakan kondisi dimana fisik dan psikis tidak selaras dalam mengemban pekerjaan. Menurut Badriyah (2015:31), stres kerja adalah ketidakseimbangan antara kemampuan fisik dan psikis dalam mengemban pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga mempengaruhi berbagai aspek seperti emosi, berpikir, bertindak dan lainnya dari individu. Ketidakseimbangan tersebut akan memberikan berbagai dampak bagi setiap individu. Stres kerja biasanya terjadi karena pekerjaan yang berlebihan, kepuasan yang tidak didapatkan, dan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan. Berikut ini data karyawan yang tidak berangkat kerja :

Tabel 1.3
Data Rekap Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi Tahun 2020

| Bulan | Jumlah Karyawan | Karyawan tidak Berangkat | Persentase |
|----------|-----------------|--------------------------|------------|
| Januari | 201 | 33 | 16,42 % |
| Februari | 201 | 39 | 19,41 % |
| Maret | 201 | 27 | 13,43 % |
| April | 201 | 38 | 18,91 % |
| Mei | 201 | 41 | 20,39 % |
| Juni | 201 | 29 | 14,43 % |
| Juli | 201 | 32 | 15,92 % |
| Agustus | 201 | 34 | 16,92 % |

Sumber:PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, 2020

Tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara menggambarkan tentang stres kerja yang tinggi dan komitmen yang dimiliki oleh karyawan masih rendah. Tabel ini menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat ketidakhadiran tertinggi yaitu sebesar 20,39 %

terjadi pada bulan Mei 2020 dan tingkat ketidakhadiran terendah terjadi pada bulan Maret 2020 yaitu sebesar 13,43%. Sedangkan tingkat ketidakhadiran yang ditolerir oleh perusahaan terkait adalah $< 5\%$ per bulan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara masih rendah. Apabila komitmen organisasi karyawan sudah baik maka seharusnya karyawan memiliki kesadaran dari dalam diri mereka sendiri bahwa seharusnya mereka hadir untuk bekerja. Semakin rendah komitmen yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa tingkat stres kerja semakin naik.

Karyawan bagian produksi PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara yang memiliki tingkat stres kerja yaitu karyawan yang menghadapi beban pekerjaan yang banyak, sementara batas waktu yang ditentukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut terlalu singkat, maka dari itu dibutuhkan kesiapan, kesigapan, ketelitian, ketepatan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya sangatlah menentukan dalam kelancaran proses produksi perusahaan. Para karyawan bekerja 8 jam / hari yang dimulai dari jam 8 pagi hingga jam 4 sore dengan waktu istirahat selama 1 jam. Jam kerja yang padat dan target pencapaian perusahaan yang tinggi tentu dapat berakibat pada stres kerja karyawan stres kerja disebabkan oleh aspek organisasi, jam kerja yang panjang, kurangnya dukungan organisasi dan perubahan organisasi, apabila hal ini tidak diperhatikan oleh perusahaan tentu akan menurunkan komitmen organisasi karyawan yang berakibat pada turunnya produktivitas perusahaan. Karyawan yang stres dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik, sehingga karyawan tidak dapat memenuhi target perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seseorang memihak organisasi tertentu dan mempertahankan dirinya dalam organisasi tersebut. Menurut Manulang (2010:37), komitmen organisasi adalah suatu komposisi dalam psikologi yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan mempunyai keterlibatan suatu keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi tentunya tidak hanya karena pengaruh stres kerja yang rendah, akan tetapi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin juga dapat menjadi panutan bagi bawahannya dalam melakukan sebuah tindakan. Gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan keras dan kurang komunikatif pada bawahannya akan berdampak pada kurang harmonisnya antara atasan dan bawahan, sehingga dalam bekerja karyawan akan mengalami stres kerja dan tentunya dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada perusahaan dan imbasnya produktivitas akan menurun (Suwatno, 2011:64).

Pengembangan karyawan bagian produksi belum optimal, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hal ini bisa mempengaruhi karyawan yang kurang efektif sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sering kali tidak berjalan optimal. Produktivitas kerja karyawan adalah penyelesaian sesuatu pekerjaan dengan tepat waktu, hasil kerja yang tinggi, dan prestasi kerja yang baik. Tingkat profesionalisme, keterampilan kerja dan loyalitas merupakan suatu tuntutan dalam pencapaian produktivitas kerja di dalam suatu perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Merpaung (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Goverd Adler Clinton Rompas dkk (2018), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad (2016), mengungkapkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Peters (2018), menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik memilih judul “**Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**”.

1.2. Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dibuat pembatasan masalah. Ruang lingkup permasalahan pada penulisan penelitian ini terdiri dari beberapa unsur, diantaranya kepemimpinan dan stres kerja sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi produktivitas karyawan yang diteliti sebagai variabel endogen, serta komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Objek Penelitian di dalam penelitian ini adalah karyawan produksi PT Chia Jiann Indonesia *Furniture Jepara*.

1.3. Perumusan Masalah

Permasalahan yang dialami PT Chia Jiann Indonesia *Furniture Jepara* yaitu terjadinya penurunan produktivitas karyawan yang disebabkan oleh tipe

kepemimpinan yang diterapkan perusahaan membuat karyawan merasakan ketegangan dan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga stres kerja yang dialami karyawan meningkat. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak dapat memperoleh keuntungan yang maksimal.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara?
2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara?
4. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang tepat sehingga tujuan berikut dapat dicapai :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara.
2. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara.

3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara.
4. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan analisis produktivitas karyawan yaitu kepemimpinan dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
2. Memberikan referensi yang lebih komprehensif khususnya menyajikan bukti empirik tentang analisis kinerja karyawan yaitu kepemimpinan dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1.5.2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada seluruh karyawan PT Chia Jiann Indonesia *Furniture* Jepara yang berhubungan dengan produktivitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.