

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Meningkatnya peranan manajemen dalam perusahaan saat ini mengarah pada penekanan pentingnya faktor sumber daya manusia di perusahaan. Pada awalnya, perhatian lebih tertuju pada bidang mekanisme, proses dan modal kini telah berubah. Perusahaan saat ini lebih memperhatikan masalah terkait faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, menjalankan peran vital dalam menjalankan roda kehidupan di sebuah perusahaan. Karena perannya yang sangat vital, karyawan dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitasnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT Djarum merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan Tembakau dan cengkeh. Hasil olahan tersebut digunakan untuk memproduksi rokok. Dalam menjalankan usahanya, PT Djarum memiliki beberapa divisi agar dapat mengelola dan mencapai tujuan dari perusahaan, antara lain HRD, *Business Technology*, *Finance*, RnD, *Production*, *Marketing and Business Development*. Divisi production sendiri memiliki dua unit bagian antara lain unit *Processing* dan *Engineering*. Unit *processing* bertanggung jawab untuk menjaga jumlah dan kualitas produksi rokok. Sedangkan unit *engineering* bertugas untuk melakukan support dan memproduksi kebutuhan sparepart mesin-mesin *processing*. Besarnya struktur organisasi yang ada di PT Djarum membuat perusahaan menuntut semua karyawan diseluruh bagian untuk

meningkatkan produktivitasnya. Jika setiap karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya, maka perusahaan akan mendapatkan dampak yang positif.

Menurut Silalahi (2017:10) produktivitas adalah kemampuan seseorang karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh keluaran atau hasil yang optimal dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan.

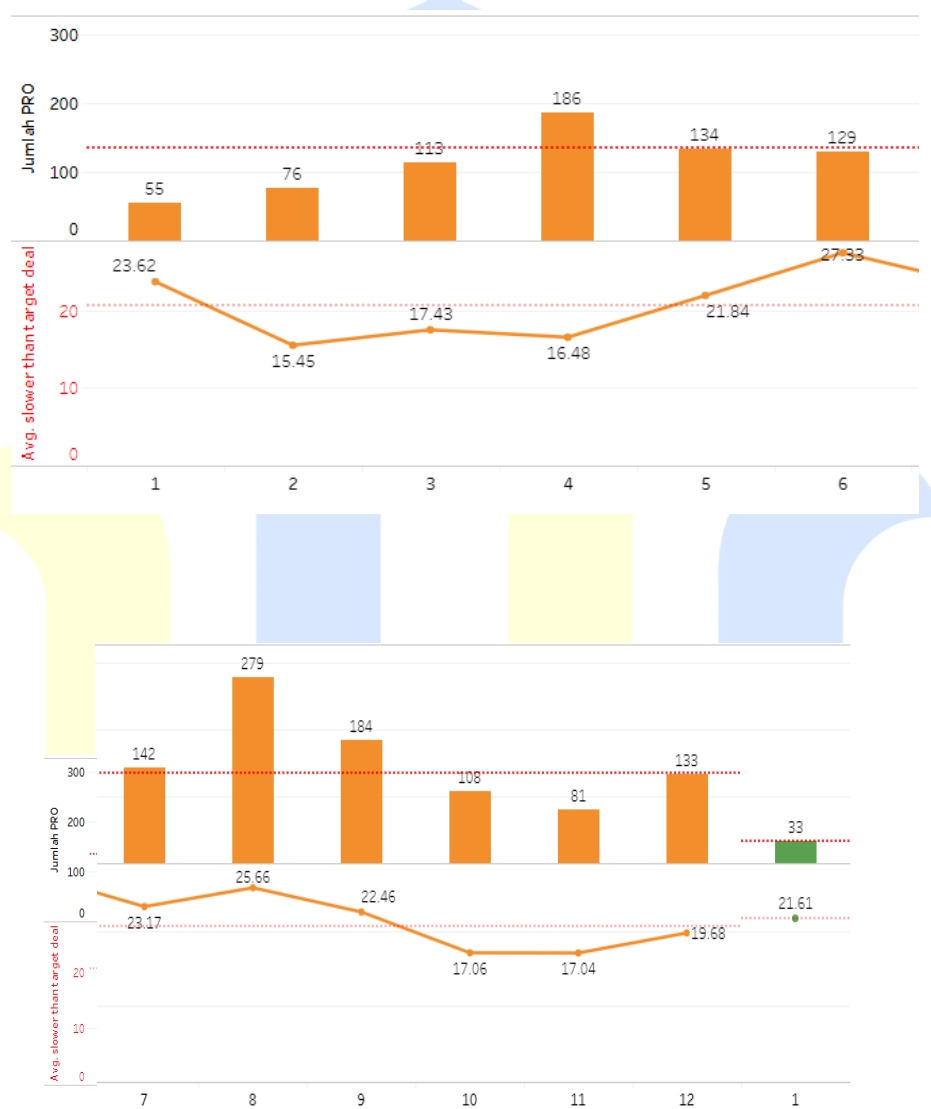
Produktivitas kerja diukur dan dimonitor, agar manajemen dapat menentukan arah dan naik turunnya produktivitas itu sendiri. Menurut Stevenson dan Chuong (2015:55) Produktivitas (*productivity*) adalah indeks yang mengukur output (barang dan jasa) dibandingkan dengan input (tenaga kerja, bahan baku, energi dan sumber daya yang lainnya) yang digunakan untuk memproduksi output.

Produksi berkaitan dengan kuantitas, sedangkan produktivitas berkaitan dengan hasil persatuan dari suatu input (masukan)". Produktivitas dapat dilihat melalui efisiensi yang berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (*due date*).

Dalam bisnis prosesnya, Unit *engineering* memproduksi mesin atau sparepart yang diorder dari unit lain. Banyaknya order yang masuk membuat karyawan dituntut untuk meningkatkan produktivitasnya. Sehingga permintaan waktu selesai (*due date*) dari user dapat

diselesaikan tepat waktu. Berikut adalah pantauan order yang ada dibagian *engineering* dalam kurun waktu januari – desember 2022:

Gambar 1.1
Rata-rata jumlah order yang terlambat dari permintaan user 2022



Sumber: Tableau server PT. Djarum, 2022

Gambar 1.2
Rata-rata jumlah order tepat waktu (*on time*) dari permintaan user 2022



Sumber: Tableau server PT. Djarum, 2022

Pada Tahun 2022 setiap bulan terjadi fluktuasi jumlah order yang gagal dipenuhi sesuai *due date* dari user (terlambat). Rata-rata keterlambatan sebesar 135 order tiap bulan yang artinya sekitar 21.29%. Hal ini masih diluar dari target yang diijinkan perusahaan yaitu rata-rata keterlambatan tidak boleh lebih dari 15%.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh produktivitas karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas dengan harapan apa yang menjadi tujuan

perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas misalnya didukung oleh gaya seorang pemimpin dalam menggerakkan pekerjaan. Fenomena yang timbul dalam kepemimpinan yang bersifat positif adalah memiliki pikiran yang positif, membicarakan hal yang baik, memberikan dorongan positif dalam bekerja kepada bawahan, dan menciptakan solusi yang terbaik kepada bawahan.

Menurut Fachrurazi (2022:10) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan Bersama atau tujuan organisasi”

Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Hutahaean (2020:6) Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin. Gaya kepemimpinan dalam memimpin jajarannya akan berdampak pada produktivitas jajarannya baik dari segi efektivitas maupun efisiensi dalam mengerjakan pekerjaannya. Dalam hal ini *unit head* sebagai pemimpin yang memiliki jajaran perlu diberikan *assessment* dari bawahannya maupun dari sesama *unit head* lain untuk mengevaluasi tingkat kepuasan kerja para pemimpin di perusahaan.

Berikut ini adalah tabel *assessment* dari beberapa *unit head* tahun 2022 di PT. Djarum bagian *Engineering*:

Tabel 1.1
Data assessment Unit head tahun 2022

<i>Category</i>	<i>Weight</i>	<i>Unit head 1</i>	<i>Unit head 2</i>	<i>Unit head 3</i>	<i>Unit head 4</i>
		<i>Grade</i>	<i>Grade</i>	<i>Grade</i>	<i>Grade</i>
<i>Operational Excellence</i>	50	<i>Excellent</i>	<i>good</i>	<i>Excellent</i>	<i>Excellent</i>
<i>Leadership</i>	30	<i>good</i>	<i>good</i>	<i>Excellent</i>	<i>good</i>
Total	100	80	60	90	80

Sumber : Data PA (*Performance Appraisal*), 2022

Measurement Operational Excellence

- A. *Excellent* Hasil produk baik, tidak pernah *reject* (50)
- B. *Good* Hasil produk baik, jarang *reject* (30)
- C. *Fair* Hasil produk baik, sedikit *reject* (20)
- D. *Poor* Hasil produk banyak *reject* (10)

Measurement Leadership

- A. *Excellent* *Teamwork* berjalan sangat baik (30)
- B. *Good* *Teamwork* berjalan baik (20)
- C. *Fair* *Teamwork* berjalan cukup baik (10)
- D. *Poor* *Teamwork* berjalan kurang baik (5)

Karyawan membutuhkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, oleh sebab itu, perusahaan berusaha memenuhi segala kebutuhan Keselamatan dan Kesehatan kerja atau K3 untuk menjamin rasa aman saat bekerja. Sesuai dengan kebijakan pemerintah melalui peraturan

pemerintah republik indonesia nomor 50 tahun 2012 tentang penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang bertujuan menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan efisien untuk mendorong produktivitas. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tidak hanya menjadi tanggung jawab pemilik perusahaan, namun menjadi tanggung jawab semua karyawan, sehingga semua karyawan turut aktif untuk mengingatkan dan menegur kegiatan yang tidak sesuai dengan peraturan keselamatan kerja selama dilingkungan perusahaan.

Pemberian alat pelindung diri dan pemenuhan segala standarisasi ambang batas normal yang ditentukan oleh pemerintah, diharapkan mampu menjaga Kesehatan para karyawan, agar tidak hari hilang dalam bekerja yang dapat mengurangi produktivitas.

Berikut data jumlah hari hilang akibat sakit dalam 1 tahun :

Tabel 1.2
Data hari hilang (sakit) tahun 2022

jumlah karyawan	jumlah hari kerja	jumlah hari hilang (sakit)
206	64272	434

Sumber : Data primer diolah, 2023

Demi menjaga keberlangsungan sebuah organisasi, komitmen memiliki peran penting dalam menggerakkan dan mendorong karyawan dari dalam dirinya agar muncul keinginan, motivasi, dan keterikatan terhadap perusahaan dan mempertahankan keanggotaannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki kemauan secara sadar untuk mencurahkan usaha demi kepentingan perusahaan. Karyawan

bekerja bukan hanya karena adanya instruksi melainkan termotivasi dari dalam dirinya sendiri. Karena karyawan yang memiliki rasa komitmen yang tinggi, maka ia memiliki keinginan untuk tetap mempertahankan dirinya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Yusuf (2017:27) komitmen organisasi adalah “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”.

Tabel 1.3
Data Karyawan *resign* 2020 - 2022

tahun	jumlah karyawan	karyawan resign	persentase
2020	215	1	0.4 %
2021	230	2	0.8 %
2022	235	5	2.13 %
Total		8	

Sumber : Data GS (*General Services*), 2020-2022

Dari tabel 1.3 diatas menunjukkan jumlah karyawan *resign* dalam 3 tahun berjumlah 8 orang. Pada tahun 2020 terdapat 1 karyawan resign (0.4%), tahun 2021 terdapat 2 karyawan resign (0.8%), dan ditahun 2022 terdapat 5 karyawan resign (2.13%). Peningkatan jumlah karyawan tiap tahun juga tergolong tinggi, sehingga dapat mengganggu tujuan dari sebuah perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, penulis menggaris bawahi bahwa faktor gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menjadi salah satu unsur yang

berkontribusi terhadap produktivitas kerja dalam Perusahaan PT Djarum unit *Engineering*.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan keselamatan Kesehatan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Namun terdapat adanya perbedaan hasil penelitian yang dihasilkan (*research gap*). Hasil penelitian Suryani, *dkk.* (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Utarindasari dan Silitonga (2021) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hasil penelitian Dianti (2019) menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Gabriella, *dkk.* (2019) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Sinuhaji (2019) dalam penelitiannya untuk menguji pengaruh keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) terhadap produktivitas kerja karyawan menunjukkan hasil positif dan signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian Jumanto dan Nasution (2017) menunjukkan bahwa Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) secara parsial tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2018) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan menunjukkan hasil positif dan signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Bahtiar *dkk*, (2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Dari latar belakang yang sudah di uraikan diatas maka peneliti tertarik mengambil judul “Pengaruh *Leadership Style*, *Organizational commitment* dan *Occupational health and safety* terhadap *Work Productivity* menggunakan *Job satisfaction* sebagai *Intervening Variable* Studi Karyawan pada PT. Djarum unit *Engineering*”

1.2 Perumusan Masalah

Masalah yang muncul adalah adanya keterlambatan order yang berdampak pada produktivitas di PT.Djarum bagian *Engineering*. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu faktor gaya kepemimpinan, komitmen, dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3). Variabel kepuasan juga sangat penting bagi produktivitas karyawan. Sehingga berdasarkan uraian diatas, secara empiris diuji pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan K3 terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan sebagai *variabel intervening* (Studi kasus di PT Djarum unit *Engineering*), masalah yang diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?

- b. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- c. Bagaimana pengaruh *Occupational health and safety* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- d. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- e. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- f. Bagaimana pengaruh *Occupational health and safety* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- g. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- h. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- i. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?
- j. Bagaimana pengaruh *occupational health and safety* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dituliskan tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- b. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- c. Untuk menganalisis pengaruh *Occupational health and safety* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- d. Untuk menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- e. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- f. Untuk menganalisis pengaruh *Occupational health and safety* terhadap *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- g. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap produktivitas karyawan (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- h. Untuk menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)
- i. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)

- j. Untuk menganalisis pengaruh *occupational health and safety* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui *job satisfaction* (Studi pada PT Djarum unit *Engineering*)

1.4 Manfaat Penelitian

Terkait dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat. Adapun manfaat yang diambil dari penelitian ini, bisa dilihat dari segi manfaat secara teoritis dan secara praktis:

a. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan gambaran dan hubungan antara variabel *leadership style*, *organizational commitment*, *occupational health and safety*, *job satisfaction*, *work productivity* dan diharapkan mampu menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

b. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini supaya dapat digunakan sebagai landasan serta salah satu bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam rangka untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksi serta kualitas sumber daya manusia melalui gaya kepemimpinan, komitmen organisasi serta keselamatan dan Kesehatan kerja (K3).