

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini, membuat perusahaan harus memiliki pola manajemen yang baik agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Pola manajemen yang baik tentunya didukung dari berbagai sumber daya salah satu di antaranya adalah sumber daya manusia dikarenakan satu-satunya sumber daya yang mempunyai keunggulan kompetitif. Perusahaan harus mampu menggunakan sumber daya yang ada agar bisa bertahan dalam persaingan global (Budianto, 2015:72).

Manfaat sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar mampu memberikan *output* yang maksimal. Perusahaan harus memiliki cara untuk memajukan perusahaan dengan mengembangkan karyawannya agar memiliki produktivitas kerja yang tinggi (Robbins, 2016:32). Pemanfaatan SDM yang tepat maka dibutuhkannya manajemen yang handal agar mampu mempertahankan operasional perusahaan. Penanganan SDM berbeda dengan faktor produksi dikarenakan sumber daya manusia akan selalu berkembang dan bertambah baik dari kuantitas ataupun kualitasnya (Hasibuan, 2016:103).

Keberhasilan dari tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh upaya yang dilaksanakan *manager* sebagai pengelola organisasi pada sumber daya manusia secara menyeluruh terhadap perusahaan yang dipimpinnya (Gitosudarno, 2021:33). Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan dan bersikap jujur serta tegas

agar para karyawan ingin bekerja sama dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan perusahaan. Pemimpin pada perusahaan dibutuhkan seseorang yang dapat mengembangkan karyawan serta membangun semangat kerja untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi (Dessler, 2017:49).

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya seperti halnya gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin dituntut untuk memiliki ketelitian serta pola pandang yang luas untuk menciptakan peluang dan perkembangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi karyawannya yang berbeda sehingga mampu menumbuhkan kelayaitasan karyawan pada perusahaan dengan meningkatkan produktivitas karyawan (Rustandi, 2016:67).

Permasalahan yang dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan diantaranya 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 produktivitas karyawan adalah gaya kepemimpinan (Kinichi, 2014:87).

Gaya kepemimpinan yang kurang tepat maka akan menyebabkan sikap dan semangat kerja karyawan menjadi menurun sehingga berdampak pada etos kerja dikarenakan karyawan merasa terbebani dan terpaksa dalam menjalankan pekerjaannya. Etos kerja merupakan cara pandang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja harus diperhatikan, pemimpin juga harus memikirkan pola kepemimpinan yang bisa diterapkan pada karyawannya dan membuat suasana kerja yang nyaman (Ranupandojo, 2015:114).

Terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan terletak pemimpin mau mendengarkan kesulitan yang dialami karyawan. Karyawan yang merasa lesu dalam bekerja akibat berbagai kesulitan akibat perusahaan pasca akuisisi akan merasa terbantu dengan kepemimpinan seperti ini. Dimana pemimpin mau mendengarkan kesulitan yang dialami karyawannya. Selain itu, mengetahui tujuan perusahaan akan merasa terarah dalam bekerja sehingga memiliki produktivitas yang tinggi karena mengetahui tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam perusahaan (Yasin, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian dari Lado *et al.* (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Marta (2022) menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja dikarenakan peningkatan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin belum tentu meningkatkan produktivitas kerja.

Pada hasil penelitian dari Lestari *et al.* (2021) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian dari Say (2023) menyatakan bahwa insentif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan dikarenakan perusahaan memberikan insentif tetapi disisi lain beban kerja ditambah oleh pihak perusahaan sehingga tidak berdampak pada produktivitas karyawan.

Sedangkan pada hasil penelitian dari Eviyani (2019) menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian dari Mawaliya (2022) menyatakan bahwasanya etos kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja dikarenakan tinggi rendahnya etos kerja belum mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas karyawan harus diperhatikan melalui gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja. Keberhasilan target perusahaan bisa dilihat dari produktivitas karyawan. CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus merupakan perusahaan yang memproduksi jenang. Permasalahan yang terjadi dalam perusahaan ini yaitu kurangnya motivasi dalam bekerja, membuat para karyawan kurang bersemangat sehingga mengakibatkan produktivitas kerja menurun. Hal ini disebabkan dengan adanya gaya kepemimpinan yang kurang memotivasi karyawan dan insentif untuk karyawan kurang terlaksana serta etos kerja yang kurang maksimal. Adapun gaya kepemimpinan di CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus sebagai berikut:

Tabel 1. 1**Gaya Kepemimpinan Situasional di CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus**

No	Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1	Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas	83%	Baik
2	Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	78%	Cukup
3	Pimpinan memberikan kesepakatan kepada karyawan dalam berpendapat	73%	Cukup
4	Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	78%	Cukup
5	Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam mengambil keputusan	60%	Kurang
6	Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	85%	Baik
7	Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan	78%	Cukup

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 mengemukakan survey awal gaya kepemimpinan situasional di CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus belum memenuhi standar baik dimana hanya dua indikator yang memiliki penilaian “Baik” yakni pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas dan pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Hal ini menyebabkan akan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. insentif juga berdampak besar terhadap produktivitas kerja seperti tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2**Insentif di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan yang Menerima Insentif
2019	115	95
2020	115	102
2021	115	108
2022	115	90
2023	115	92

Sumber: CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus, 2024

Berdasarkan tabel 1.2, bahwa pemberian insentif di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus dapat diketahui dari tahun 2019-2023 dengan jumlah 115 karyawan setiap tahunnya tidak tetap. Hal ini terjadi karena pemberian insentif hanya diberikan apabila karyawan memiliki prestasi kerja dan mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. pemberian insentif pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus diberikan dalam bentuk material yang berupa bonus, kompensasi yang ditangguhkan, komisi, pembagian keuntungan dan jaminan sosial.

Nominal insentif yang diberikan bergantung dari jumlah target yang dicapai oleh karyawan. insentif ini ada diberikan dalam pembagian 2 jangka waktu yakni jangka waktu perbulan yang diberikan atas pencapain target kerja karyawan. Sedangkan pemberian insentif dengan jangka waktu pertahun disebutkan sebagai pembagian bagi hasil berdasarkan dari keuntungan perusahaan yang dihitung disetiap akhir tahun. Dari pemberian insentif yang diberikan maka pihak perusahaan berharap dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus yakni perusahaan yang memproduksi jenang yang berdiri sejak tahun 1910. Peneliti

memilih pelaksanaan penelitian di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus dikarenakan perusahaan jenang sudah memiliki *brand* besar pastinya memproduksi setiap hari dengan memiliki banyak karyawan sehingga CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus sesuai dengan kajian yang akan diteliti oleh peneliti.

Jenang adalah salah satu makanan khas daerah yang telah bermasyarakat baik dalam skala Nasional maupun Internasional. Dalam pelaksanaannya sentra industri jenang dominan di Kabupaten Kudus salah satunya CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus yang merupakan suatu badan usaha yang bergerak di bidang makanan tradisional. CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus terbilang berhasil dalam melakukan strategi pemasaran terbukti dengan *brand* yang sudah dikenal luas oleh masyarakat. Dalam menjalankan kegiatan produksi tingkat produktivitas kerja karyawan di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Target Produktivitas Karyawan Bagian Produk
di CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus

Tahun	Jumlah Karyawan	Target Penjualan	Hasil Penjualan	Hasil Presentasi Pencapaian Penjualan
2019	115	294.210	245.690	84%
2020	115	285.870	294.780	103%
2021	115	321.730	309.378	96%
2022	115	315.200	307.560	98%
2023	115	337.600	301.980	89%

Sumber: CV. Mubarokfood Cipta Delicia Kudus, 2024

Dari tabel 1.3, dapat dilihat bahwasanya target produktivitas kerja karyawan yang tinggi terjadi pada tahun 2020 dengan hasil produktivitas sebesar 294.780 pcs. Sedangkan pencapaian terendah terjadi pada tahun 2019 dengan hasil

presentase 84%. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus tengah mengalami permasalahan pada pencapaian hasil produktivitas kerja karyawan dikarenakan mengalami fluktuasi pada setiap tahunnya.

Dapat diketahui dari produktivitas kerja karyawan pada perusahaan mengalami fluktuasi, dimana adanya kenaikan dan penurunan jumlah hasil produksi yang dihasilkan. Hal tersebut bisa mengakibatkan perusahaan menjadi rugi dan penurunan kuantitas dari sisi jumlah yang dihasilkan. Akibat adanya fluktuasi ini dapat dikaitkan dengan bagaimana dengan gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja karyawan sehingga bisa menyebabkan adanya fluktuasi hasil produksi setiap tahunnya.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis ingin meneliti fokus penelitian tersebut dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Insentif dan Etos Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia”**.

1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain:

- a. Objek penelitian ini adalah CV. Mubarakfood Cipta Delicia.
- b. Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Variabel independen yakni gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja
- 2) Variabel dependen yaitu produktivitas karyawan

- c. Responden penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran, tenaga pengemasan dan staff personalia di CV. Mubarokfood Cipta Delicia.
- d. Jangka waktu penelitian ini yakni Januari-Juni 2024.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas permasalahan yang terjadi dinyatakan pada tabel 1.3 adanya hasil produksi pada tahun 2023 yang mengalami penurunan yang cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Permasalahan gaya kepemimpinan situasional pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia terdapat di tabel 1.1 dinyatakan belum memenuhi standar baik. Permasalahan pada pemberian insentif terdapat pada tabel 1.2 bahwa di CV. Mubarokfood Cipta Delicia yakni tidak semua karyawan mendapatkan insentif. Selain itu, karyawan harus meningkatkan etos kerja agar semakin bersemangat dan tidak terbebani dalam bekerja. Berdasarkan permasalahan tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia?
- b. Bagaimana pengaruh insentif terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia?
- c. Bagaimana pengaruh etos kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia?
- d. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia
- b. Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia
- c. Untuk menganalisis pengaruh etos kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia
- d. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain :

a. Manfaat teoritis

Manfaat secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambahkan khasanah keilmuan, memberikan sumbangan pengetahuan dalam pengaruh gaya kepemimpinan situasional, insentif dan etos kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia. Selain itu juga untuk memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi pihak anggota Universitas Muria Kudus (UMK).

b. Manfaat praktis

1. Bagi CV. Mubarokfood Cipta Delicia, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan tentang pentingnya gaya kepemimpinan

situasional, insentif dan etos kerja dalam memperbaiki serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Bagi karyawan untuk lebih semangat dalam berdedikasi pada perusahaan terutama dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan.

