

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Salah satu cara untuk beradaptasi dan memenangkan persaingan adalah dengan memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan tetap berusaha meningkatkan kualitas SDM tersebut. Sumber Daya Manusia juga merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global, untuk menjadi sebuah perusahaan yang unggul, pada dasarnya tujuan perusahaan adalah untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, kemajuan dan kesejahteraan karyawan serta pemiliknya. Tujuan individu harus diselaraskan dengan tujuan perusahaan melalui kepemimpinan dan bimbingan. Tanpa kepemimpinan dan bimbingan hubungan dan tujuan individu dengan tujuan perusahaan menjadi renggang atau lemah. Keadaan ini menyebabkan tidak terarahnya tujuan individu dan pencapaian tujuan perusahaan tidak efisien.

Melalui gaya kepemimpinannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja. Warnanti & Zulfah (2015) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus

menerapkan gaya kepemimpinannya untuk mengelola bawahannya, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan karyawannya dan bukan menyebabkan stress bagi karyawannya.

Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungan, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Stres kerja yang dialami karyawan atau pekerja dapat mempengaruhi kelancaran dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga dapat merugikan perusahaan atau organisasi. Stres dapat terjadi pada setiap individu atau manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun di luar dirinya. Stres kerja merupakan bagian dari stres dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam bekerja potensi untuk mengalami stres cukup tinggi, antara lain dapat disebabkan oleh ketegangan dalam berinteraksi dengan atasan, pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi, beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan, kondisi kerja yang tidak mendukung, persaingan yang berat dan tidak sehat, dan lain sebagainya. Aturan-aturan kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres bila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga

dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan kerja. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat menimbulkan stres. Ketakutan akan kecelakaan di tempat kerja dan cedera-cedera serta ancaman kematian juga dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja (Tukimin , 2014).

Kepuasan kerja suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaan. Gejala yang timbul akibat ketidak puasan kerja pegawai dapat berupa keluhan, prestasi kerja rendah, kualitas pekerjaan yang diselesaikan kurang baik dan rendahnya disiplin kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Kepuasan kerja individu bukan hanya timbul dari sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, aturan-aturan, lingkungan kerja, balas jasa, dan promosi jabatan. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan harapannya.

Kepuasan atau ketidak puasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas dan produktivitas kerja karyawan akan menurun. Produktivitas kerja karyawan yang akan menghambat laju perkembangan perusahaan atau organisasi. Peningkatan produktivitas kerja karyawan

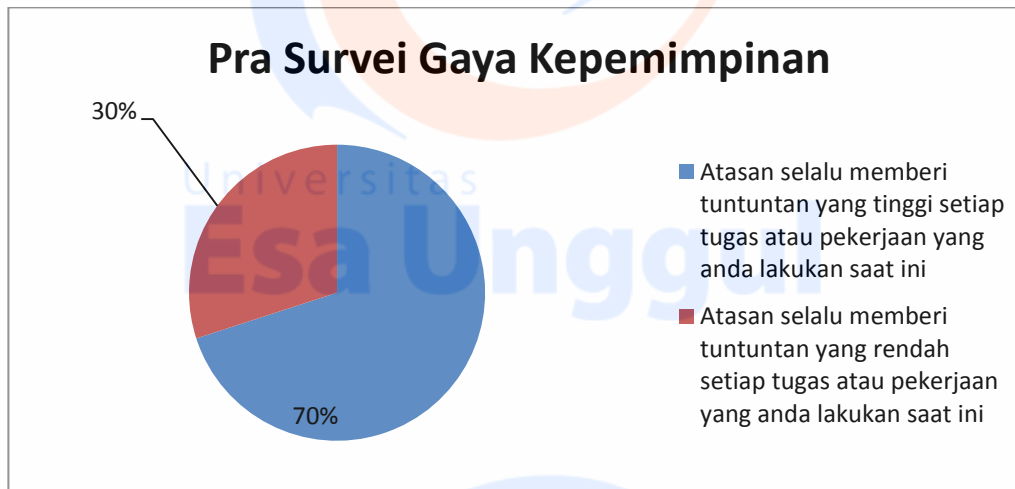
sangat membantu perusahaan agar terus produktif sehingga roda perkembangan perusahaan semakin meningkat. Dalam rangka peningkatan produktivitas, organisasi menghendaki adanya tujuan yang ingin dicapai dengan melakukan berbagai usaha dan aktivitas melalui beberapa pendekatan untuk mencapai hasil yang maksimal dan optimal serta diperlukannya produktivitas yang tinggi.

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, faktor manusia merupakan variabel yang sangat penting karena berhasil tidaknya suatu usaha, sebagian besar ditentukan oleh perilaku-perilaku para karyawan (Harrisma & Witjaksono, 2013 ). Produktivitas suatu kegiatan yang meningkatkan perkembangan sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan tugas-tugas yang diberikan manajemen, sehingga tugas-tugas tersebut dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Pekerjaan yang terselesaikan dapat memberikan kepuasan dan menjadi motivasi bagi perkembangan kinerja karyawan. Karyawan atau pekerja yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik. Organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih efektif dan produktif daripada organisasi dengan karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

Karakteristik individu yang produktif terbagi menjadi empat, yaitu rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, kerja sama, keinginan meningkatkan diri dan mengembangkan potensinya. Produktivitas adalah output per unit, atau output dibagi input, atau rasio antara output dengan input. Produktivitas yang tinggi di suatu perusahaan maka perusahaan tersebut dapat bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya, semakin tinggi produktivitas maka perusahaan

tersebut semakin baik dan semakin diperhitungkan oleh perusahaan-perusahaan lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan.

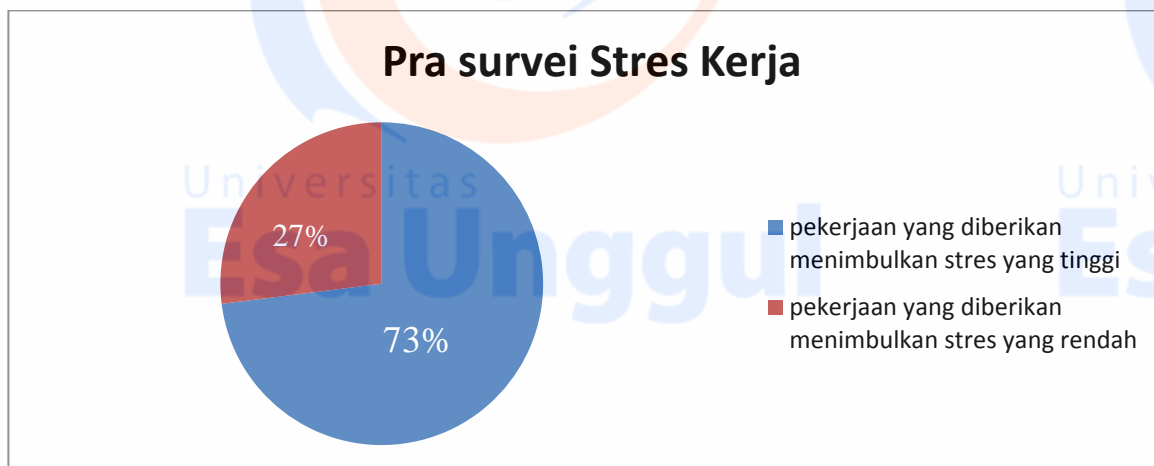
PT Gandum Mas Kencana (GMK) adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang berdiri sejak 1985. Bermula dari usaha produksi bahan pembuatan roti dan kue untuk keperluan rumah tangga, Gandum Mas Kencana bertumbuh menjadi perusahaan terkemuka dalam industri makanan, terutama untuk produk cokelat. Serta berambisi untuk melebarkan sayap ke seluruh dunia. Penelitian ini memfokuskan pada bagian *sales marketing* PT Gandum Mas Kencana yang berlokasi di Karawaci Tangerang – Banten karena disini pusat manajerial dilakukan. Beberapa hasil pengamatan serta prasurvei yang telah dilakukan peneliti di PT Gandum Mas Kencana, yaitu dengan melakukan survey secara langsung menggunakan metode wawancara dengan pihak karyawan PT Gandum Mas Kencana sebagai sumber informasi. Adanya identifikasi berbagai indikator-indikator permasalahan yang dapat diperoleh dari wawancara sebagai berikut:



(sumber data : data yang diolah oleh peneliti tahun 2017)

**Gambar 1.1 Hasil pra survei gaya kepemimpinan**

Dilihat dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan menilai bahwa atasan selalu memberi tuntunan yang tinggi setiap pekerjaan atau tugas yang dilakukannya. Pernyataan karyawan yang lain yaitu, atasan masih kurang memberikan dorongan pada bawahannya dalam mengambil keputusan di pekerjaan atau tugas yang dilakukannya. Warnanti & Zulfah (2015) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinannya untuk mengelola bawahannya, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.



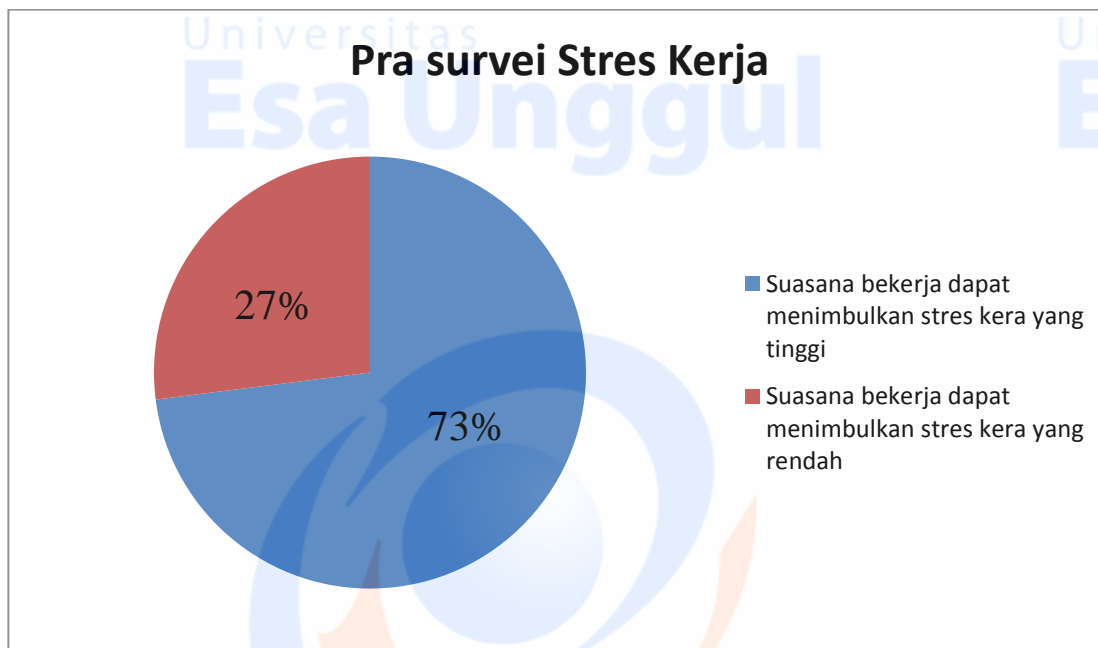
(sumber data : data yang diolah oleh peneliti tahun 2017)

### **Gambar 1.2 Hasil pra survei stres kerja**

Dilihat dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan menilai bahwa pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan menimbulkan stres yang tinggi pada karyawannya. Pernyataan karyawan yang lain yaitu, suasana bekerja juga dapat menimbulkan stres yang tinggi terlihat sekitar 60% karyawan berpendapat bahwa suasana bekerja dapat menimbulkan stres yang tinggi. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah, menurut Mangkunegara (2005). Suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Adelia & Mujiati (2016) maka dari itu stres yang terlalu besar dapat mengancam



kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya berarti mengganggu kepuasan kerjanya.



(sumber data : data yang diolah oleh peneliti tahun 2017)

### Gambar 1.3 Pra survei kepuasan kerja

Dilihat dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan menilai bahwa mereka tidak puas akan pekerjaannya yang di berikan oleh perusahaan. Dan dapat dilihat bahwa sekitar 53% merasa tidak puas akan tugas atau pekerjaanya. Dan pernyataan karyawan yang lain yaitu, mereka cukup puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan sehingga menjukan sekitar 70% merasa puas akan fasilitas. Menurut Putra & Ardan (2016) Fasilitas serta kondisi kerja yang baik seperti penyegaran dan fasilitas rekreasi, kesehatan, keselamatan, menyenangkan di tempat kerja dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja



Tabel 1.1

Data target penjualan *sales marketin* PT. Gandum mas kencana Periode 2016

| Product             | Total April-15 | April-16  |           |        |               | Total April-16 | April 2017 |            |       |               |
|---------------------|----------------|-----------|-----------|--------|---------------|----------------|------------|------------|-------|---------------|
|                     | Actual         | Target    | Actual    | Ach    | Vs Last Years | Actual         | Target     | Actual     | Ach   | Vs Last Years |
| Coklat cair 5 KG    | 326,595        | 99,856    | 97,966    | 98.1%  | -70%          | 1,175,592      | 1,220,560  | 1,026,554  | 84%   | -12%          |
| Coklat cair 20 KG   | 119,179        | 126,671   | 125,105   | 98.8%  | 5%            | 1,501,260      | 1,551,270  | 1,450,252  | 93.5% | -3.4%         |
| Coklat Bubuk 5 KG   | 57,639         | 61,378    | 142,685   | 232.5% | 147.5%        | 1,712,220      | 1,786,225  | 1,534,776  | 85.9% | -10.4%        |
| Coklat Bubuk 20 KG  | 126,013        | 128,944   | 123,644   | 95.9%  | 1.9%          | 1,483,728      | 1,500,740  | 1,328,534  | 88.5% | 10.5%         |
| Coklat Batang 10 KG | 5,937          | 6,425     | 16,756    | 206.8% | 182.2%        | 201,072        | 221,1      | 113,032    | 51.1% | -43.8%        |
| Total               | 1,376,876      | 1,196,544 | 1,269,159 | 106.1% | -7.28%        | 15,229,908     | 15,657,025 | 13,902,538 | 88.8% | -8.72%        |

(Sumber : data olahan HRD PT.Gandum Mas Kencana, 2016)

Dapat dilihat dari tabel diatas, bahwa fenomena masalah pada penjualan barang pada bulan april tahun 2017 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun lalu.

Secara total penjualan april tahun lalu mencapai 106,1% sedangkan pada bulan april tahun ini hanya mencapai 88,79% dan mengalami penurunan produktivitas kerja sampai -8,72%. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, Nampak betapa pentingnya gaya kepemimpinan, stres kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada PT. Gandum Mas Kencana. Hal ini membuat penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada pada bagian *sales marketing* PT. Gandum Mas Kencana)**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Karyawan menilai bahwa atasan selalu memberi tuntutan yang tinggi setiap pekerjaan atau tugas yang dilakukannya. Sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka para *sales* bekerja tidak dapat semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja yang tinggi dan target penjualan tidak tercapai.
2. Suasana bekerja yang tidak nyaman dapat menimbulkan stres yang tinggi, terlihat sekitar 60% karyawan berpendapat bahwa suasana bekerja yang terkesan membuat jenuh karyawan dapat menimbulkan stres yang tinggi sehingga dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan.
3. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masih kurang didapatkan sepenuhnya oleh karyawan sehingga dapat menurunkan produktivitas kerja para *sales* dan tidak tercapainya tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
4. Produktivitas kerja karyawan yang selalu menurun disebabkan para *sales* belum maksimal dalam menyelesaikan tugas-tugas atau pekerja sehingga dapat merugikan perusahaan dalam penjualan produk.

## 1.3 Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan informasi waktu dan biaya maka peneliti membatasi permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Fokus penelitian ini adalah sejauh gaya kepemimpinan (X1), stres kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) sebagai variabel independen terhadap produktivitas (Y) sebagai variabel dependen.
2. Penelitian ini dilakukan di PT. Gandum Mas Kencana, Tangerang.
3. Yang menjadi responden adalah karyawan *sales marketing* PT. Gandum Mas Kencana.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja ?
2. Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja ?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja ?
4. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja?
5. Apakah stres kerja berpengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja.

4. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara stres kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh dominan stres kerja terhadap produktivitas kerja.

### **1.6 Manfaat penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dalam penelitian adalah :

1. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam hal gaya kepemimpinan, stres kerja dan kepuasan kerja. Selain itu dapat menambah wawasan tentang produktivitas kerja.
2. Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakannya dan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi akademis, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi penelitian selanjutnya.