

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memiliki target atau tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode tertentu. Target atau tujuan tersebut tidak akan mungkin tercapai tanpa sumber daya yang memadai. Sumber daya yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia.

Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang – orang yang disebut dengan karyawan yang bertugas menjalankan kegiatan perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, serta untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawannya.

Karyawan merupakan salah satu unsur yang penting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas – tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga memengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Citosarana Jasapratama dengan merek dagang *Cito Express* adalah salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pengiriman dokumen, paket dan pendistribusian logistik. *Cito Express* berdiri pada tahun 1990 perusahaan yang berpusat di Jakarta ini mempunyai kurang lebih 50 kantor cabang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia salah satunya di Jombang dengan koordinator wilayah yang berpusat di Surabaya. Dengan Moto "*Service Priority*", *Cito Express* berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

Selama lebih dari 25 tahun *Cito Express* berdiri perusahaan ini terus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan pengiriman dokumen, paket dan pendistribusian logistik kepada para konsumen dan pelanggan dengan baik. Pelayanan *Cito Express* mengutamakan kecepatan dan keamanan kiriman mulai dari pengambilan barang sampai dengan pengantaran dokumen atau paket di tempat tujuan.

Belakangan ini kinerja karyawan pada *Cito Express* cabang Jombang ada kecenderungan mengalami penurunan. Hal ini berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari data target pencapaian karyawan, data absensi karyawan dan data komplain konsumen, serta wawancara dengan 15 orang karyawan divisi lapangan atau kurir. Wawancara dilakukan dengan terpisah atau tidak bersamaan.

Berikut dapat dilihat data kuantitas pekerjaan karyawan selama 5 (lima) bulan terakhir. Data diambil pada bulan Januari – Mei. Sebagaimana terlihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Target Pencapaian Kerja Karyawan PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) Divisi Lapangan (kurir), Bulan Januari - Mei 2017.

Th.	Bulan	Target Bulanan	Paket Yang Diterima	Realisasi	Pending	Presentase Pencapaian
2017	Januari (25)	15.000	9.520	9.025	495	95%
	Februari (24)	14.400	8.478	7.107	1.371	84%
	Maret (26)	15.600	9.901	8.421	1.480	85%
	April (23)	13.800	7.025	6.107	918	86%
	Mei (24)	14.400	8.009	6.807	1.202	85%

Tabel 1.1 *Sumber* PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) tahun 2017.

Selain data target kerja, peneliti juga mendapatkan data komplain konsumen, hal ini tentu menyangkut kualitas pelayanan dan ketepatan waktu dalam pengantaran paket atau dokumen. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Data Komplain Konsumen terhadap Kualitas Pelayanan dan Ketepatan Waktu Pengiriman Paket atau Dokumen PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*), Bulan Januari – Mei 2017.

Th	Bulan	Komplain Biasa	Komplain Menengah	Komplain Berat	Total
2017	Januari (25)	2	7	-	9
	Februari (24)	3	10	1	14
	Maret (26)	4	8	-	12
	April (23)	3	14	-	17
	Mei (24)	2	10	4	16

Tabel 1.3 *Sumber* PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) tahun 2017.

Pada tabel diatas komplain konsumen dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu komplain biasa, komplain menengah, dan komplain berat.

Komplain biasa, yaitu jumlah komplain yang meminta informasi kedatangan paket.

Komplain menengah, yaitu beberapa komplain keterlambatan paket atau dokumen yang disebabkan kurangnya *controlling* petugas operasional

sehingga paket atau dokumen terbawa oleh kurir dengan wilayah yang tidak sesuai dengan area yang tertera pada paket atau dokumen tersebut. Selain itu komplain menengah ini disebabkan juga oleh tertinggalnya paket di masing – masing kantor cabang sehingga terjadi keterlambatan pengiriman kepada konsumen.

Komplain berat, komplain ini terjadi dikarenakan paket atau dokumen rusak atau hilang. keterangan komplain berat ini terjadi hanya dikarenakan paket atau dokumen rusak dan tidak sampai hilang.

Sedangkan untuk wawancara, peneliti mencoba menggali informasi dari 15 orang karyawan divisi lapangan yang dilakukan secara terpisah atau tidak bersamaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ragam jawaban dari masing – masing karyawan. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada karyawan divisi kurir diantaranya mengenai target kiriman harian yang kurang, seringnya tidak masuk tanpa alasan yang jelas, seringnya datang terlambat, dan keterlambatan dalam pengantaran paket maupun dokumen. 13 dari 15 orang karyawan tersebut cenderung menjawab tentang gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin saat ini. Menurut karyawan gaya kepemimpinan yang dipakai pemimpin saat ini sangat berlebihan terlebih dalam hal pengambilan keputusan juga dengan pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain menjawab tentang gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini, karyawan juga menjawab tentang pemberian bantuan secara teknis dari pemimpin. Ketika karyawan dilapangan mengalami kesulitan, pimpinan enggan memberikan bantuan yang jelas. Menurut mereka ketika pemimpin dimintai bantuan,

pemimpin tidak lantas membantu namun pemimpin justru marah kepada karyawan.

Berdasarkan fenomena diatas, Hal ini seperti teori yang telah dikemukakan oleh Sutikno.

Menurut Sutikno (2014 : 35) “Gaya kepemimpinan otoriter / otokratik ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain. Seorang yang tergolong otoriter memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otoriter adalah seseorang yang egois. Seorang pemimpin otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya”.

Untuk mewujudkan Kinerja Karyawan yang efektif dan efisien dibutuhkan seorang pemimpin. Seorang pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan dan memajukan sebuah perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan banyak ditentukan oleh kualitas Gaya Kepemimpinan. Oleh karena itu pimpinan sebagai penggerak Sumber Daya Manusia dituntut untuk memiliki Gaya Kepemimpinan yang tepat dengan kondisi karyawan dan lingkungannya.

Pemimpin perusahaan idealnya dapat bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan terjadinya konflik dalam sebuah kelompok kerja. Seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara maksimal.

Gaya Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku dari

karyawan pada sebuah perusahaan. Melalui Gaya Kepemimpinannya, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi moral karyawan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan sudah terpenuhi maka karyawanpun akan bekerja dengan semaksimal mungkin.

Dalam fenomena ini ada faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Kepuasan Kerja karyawan. Ada beberapa hal yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja karyawan *Cito Express* yang harus mendapat perhatian, yaitu masih ditemukannya penempatan orang yang tidak pada tempatnya. Seperti yang terjadi pada karyawan divisi kurir. Pimpinan merasa tidak mau dirugikan dengan ketidakhadiran salah satu karyawan, lalu yang dilakukan pimpinan adalah memberikan tanggung jawab pengiriman barang kepada karyawan divisi lapangan (kurir) yang bukan bukan wilayahnya. Kendala yang dihadapi oleh kurir adalah kurangnya penguasaan lapangan. Namun pimpinan tetap memaksakan untuk memberikan tanggung jawab tersebut pada kurir. Dan ketika kurir merasa ada kendala dilapangan pimpinan tidak memberikan bantuan yang jelas namun pemimpin justru memarahi karyawan.

Hal ini dapat dikatakan bahwa harapan karyawan terhadap perusahaan masih belum dapat terpenuhi. Jika harapan karyawan terhadap perusahaan tidak terpenuhi, maka Kepuasan Kerja karyawan akan menurun. Dan sebaliknya jika harapan karyawan terhadap perusahaan telah tercapai, maka tingkat Kepuasan Kerja karyawan juga akan meningkat.

Ketidak puasan menjadi titik awal pada munculnya masalah – masalah dalam perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan karyawan, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan kerja yang dilakukan oleh karyawan, menurunnya semangat kerja, menurunnya moril kerja, dan menurunnya hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas.

Jika Kepuasan Kerja karyawan telah terpenuhi, maka secara tidak langsung Kinerja Karyawan juga akan meningkat. Setiap karyawan memiliki karakteristik atau sifat yang berbeda – beda, sehingga hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pihak manajemen khususnya pemimpin perusahaan agar seluruh karyawan pada perusahaan tersebut merasa puas terhadap pekerjaan mereka, agar karyawan mau bertahan untuk terus bekerja diperusahaan dan memberikan kinerja terbaiknya.

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Berdasarkan fenomena diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) Cabang Jombang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang ?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang ?
3. Apakah Gaya Kepemimpina Otoriter berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang ?
4. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menanalisis Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja Memediasi antara Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam penelitian ini, penulis membatasi untuk mengungkap faktor kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Dapat menjadi sumber referensi mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.
2. Dapat memberi pengetahuan kepada peneliti selanjutnya tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.

3. Dapat menjadi sumber ilmu bagi perusahaan untuk mempertimbangkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

Dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Citosarana Jasapratama (*Cito Express*) cabang Jombang.