

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan sebuah sistem dan kegiatan manusia yang bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui tanggung jawab. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan pada perkembangan sumber daya manusia saat ini juga didorong oleh kemajuan peradaban, teknologi, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan suatu organisasi sebagai suatu wadah peningkatan kinerja. Pengelolaan sumber daya manusia juga sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut dalam suatu organisasi tersebut. Dengan adanya manajemen yang baik, akan memudahkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Pengelolaan tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yang jika Produktivitas Kerja karyawan meningkat, akhirnya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Permasalahan yang terkait dalam Produktivitas juga merupakan isu strategis bagi perusahaan yang memprogram masalah sumber daya manusia, baik aspek secara internal atau eksternal yang mendukung tercapainya Produktivitas Kerja yang efektif dan efisien dalam suatu perusahaan.

Produktivitas Kerja merupakan suatu ukuran sampai sejauh mana manusia atau angkatan kerja dipergunakan dengan baik dalam suatu proses produksi untuk mewujudkan output yang diinginkan. Dengan demikian, dibutuhkan tenaga kerja yang profesional supaya perusahaan dapat melakukan kegiatannya secara maksimal meskipun peralatan modern telah tersedia. Produktivitas Kerja merupakan suatu proses yang memerlukan pemahaman yang sifatnya holistic dan multi-dimensional artinya memerlukan pendekatan yang mampu mengaitkan

antara perilaku anggota organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada Produktivitasnya.

Menurut Wibowo (2016, p. 93) Produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan sebagai tolak ukur kerja karyawan jika ekspansi dan aktivitas dari sikap sumber daya yang digunakan selama produktivitas berlangsung.

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran standar perusahaan yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Pencapaian hasil ini biasanya ditentukan oleh target yang ditetapkan oleh perusahaan. Terdapat empat tahap siklus dalam produktivitas yang saling terhubung yaitu pengukuran, evaluasi, perencanaan dan peningkatan mutu kerja karyawan. Keempat kegiatan tersebut sudah menjadi dasar perusahaan dalam melakukan peningkatan produktivitas.

Fenomena yang biasanya terjadi dalam perusahaan terkait produktivitas adalah seringkali target yang telah ditetapkan tidak tercapai dengan baik oleh karyawan, dan tidak adanya evaluasi Produktivitas Kerja oleh pimpinan perusahaan. Sedangkan produktivitas sendiri merupakan tolak ukur suatu perusahaan atau industri dalam menghasilkan barang atau jasa. Dampak dari tidak tercapainya Produktivitas Kerja karyawan adalah pendapatan perusahaan akan menurun dan perkembangan perusahaan bisa dikatakan tidak akan mengalami kemajuan.

Berdasarkan hasil prasarvei di lapangan, peneliti tertarik untuk meneliti tentang Produktivitas di PT. AIA Finansial Cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung. Karena di perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang memiliki masalah Produktivitas Kerja. PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa di Indonesia yang terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. Pada awalnya, PT. AIA Finansial bernama PT. AIG Life, namun pada tahun 2009

berubah nama menjadi PT. AIA Finansial. PT. AIA Finansial memiliki cabang-cabang di seluruh Indonesia salah satunya yang berada di Bandar Lampung di Jalan Jendral Sudirman. Adapun data karyawan PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan PT. AIA Finansial Cabang Jendral Sudirman**  
**Bandar Lampung Tahun 2018**

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
<i>Financial Consultant</i>	38
<i>Agency Manager</i>	5
<i>Agency Director</i>	1
Jumlah	44

*Sumber: PT. AIA Finansial Cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung, 2018*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas menjelaskan bahwa PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung memiliki 44 karyawan yang dibagi antara *Financial Consultant*, *Agency Manager*, dan *Agency Director*. Dengan bagian *Agency Director* sebagai leader yang membawahi bagian yang lainnya. Berikut hasil dari data perusahaan mengenai faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja karyawan menjadi menurun pada PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung :

**Tabel 1.2**  
**Target Penjualan Polis Asuransi PT. AIA Finansial Cabang Jendral**  
**Sudirman Bandar Lampung Tahun 2016 dan 2017**

<b>Tahun</b>	<b>Target (Milyar)</b>	<b>Penjualan (Milyar)</b>	<b>Pencapaian Target (%)</b>
2016	2.500	1.893	60%
2017	3.000	2.395	65%

*Sumber: PT. AIA Finansial Cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung, 2018*

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan pencapaian target produksi diatas realisasinya belum tercapai. Pencapaian target ini mengalami penurunan dari tahun 2016 hingga tahun 2017 sebanyak 5% dan dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan harus ditingkatkan kedepannya karena akan berdampak negatif yaitu tidak

tercapainya Produktivitas Kerja karyawan sehingga menurunkan profitabilitas perusahaan.

Menurut Tohardi dalam Wibowo (2016, p. 100) Produktivitas Kerja karyawan memiliki 3 indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Dimana kuantitas kerja karyawan dilihat dari hasil pemenuhan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan kualitas kerja merupakan standar atau tingkat kesesuaian apakah karyawan sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan mengenai pencapaian target atau tidak. Dan ketepatan waktu yang ditentukan oleh perusahaan dalam pencapaian target merupakan hal yang penting dengan melihat dari sisi output hasil yang dilakukan oleh karyawan. Dari hasil penelitian di lapangan, karyawan PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman telah menerapkan indikator kuantitas dan kualitas kerja dalam pelaksanaan pekerjaannya, namun indikator ketepatan waktu belum di terapkan. Sehingga diduga Produktivitas Kerja karyawan belum tercapai karena salah satu indikator Produktivitas Kerja yang belum terealisasi dalam pekerjaannya.

Variabel yang mempengaruhi Produktivitas Kerja adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Prestasi Kerja, dan Budaya Organisasi. Dari beberapa variabel yang mempengaruhi Produktivitas Kerja seperti disebutkan diatas, maka peneliti mengambil dua faktor yaitu gaya kepemimpinan dalam hal ini Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, Gaya Kepemimpinan di perusahaan tersebut lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas dibanding dengan melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan yang mengacu pada Gaya Kepemimpinan Transaksional. Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk mencapai Produktivitas Kerja yang optimal. Dengan meningkatnya Produktivitas Kerja karyawan maka perusahaan akan mendapatkan profit yang juga akan meningkat.

Menurut Burns dalam Yukl (2013, p. 118) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transaksional adalah Kepemimpinan yang melakukan transaksi yang melibatkan nilai namun nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi karyawan dan pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika bawahan gagal mencapai tujuan.

Burns dalam Yukl (2013, p. 122) menyatakan Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki 3 indikator yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif dan passive avoidant. Dimana imbalan kontingen adalah ketika karyawan memperoleh penghargaan berupa reward atau imbalan dari pemimpin tentang pelaksanaan tugas dan target yang telah dicapai. Manajemen eksepsi aktif ialah pemimpin yang selalu melakukan pengawasan kepada karyawan secara langsung. Dan passive avoidant ialah pemimpin yang akan memberikan peringatan berupa teguran kepada karyawan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan.

Dari hasil penelitian di lapangan, pemimpin PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman selalu memberikan imbalan kepada karyawan apabila karyawan tersebut memenuhi tugas atau target yang telah ditentukan. Namun pemimpin tidak selalu melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam setiap proses pelaksanaan tugasnya. Pemimpin hanya akan memberikan peringatan kepada karyawan apabila karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaannya. Gaya kepemimpinan ini yang diduga dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Michael (2017) yang mengatakan Gaya Kepemimpinan Transaksional mempengaruhi Produktivitas karyawan. Karena karyawan akan lebih bisa dipandu oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan imbalan yang telah dijanjikan oleh atasan.

Fenomena yang terjadi di PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung ialah pemimpin cenderung baru akan memberikan penghargaan atau

reward jika bawahan mampu memenuhi keinginan pemimpin tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan dalam hal ini inovasi bagi karyawannya dan tidak melakukan pembinaan serta pengembangan bagi karyawannya. Hal ini membuat karyawan hanya akan berfokus pada imbalan yang akan diberikan pimpinan tanpa memikirkan inovasi dan pengembangan diri yang bisa diciptakan pada diri karyawan itu sendiri.

Perubahan dalam perusahaan selalu terjadi karena selalu berurusan dengan manusia dan bersifat tidak statis dan perusahaan pun harus siap menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Tingginya perubahan perilaku manusia dalam sebuah organisasi mengartikan bahwa tidak tertanamnya Budaya Organisasi perusahaan dalam diri seorang karyawan sehingga mengakibatkan karyawan bekerja semena-mena dan tidak sesuai dengan apa yang menjadi dasar budaya perusahaan.

Menurut Robins dan Coulter (2014, p. 51) Budaya Organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota suatu organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada setiap anggota sehingga dapat mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota yang akan membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan hasil observasi, adapun Budaya Organisasi yang terdapat di PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman adalah Disiplin, Integritas, Kerjasama dan Profesional. Ditetapkannya Budaya Organisasi ini diharapkan mampu menjadi nilai-nilai utama yang dimiliki oleh setiap individu di perusahaan dan mampu meningkatkan Produktivitas Kerja para karyawan dalam rangka mencapai tujuan.

Hasil dari indikator Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Robins dan Coulter (2014, p. 51) adalah inovasi & pengambilan resiko, perhatian terhadap hal detail, keagresifan, serta orientasi hasil. Berdasarkan survei di lapangan, karyawan PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman tidak dituntut untuk bekerja secara

inovatif dalam setiap pencapaian pekerjaan yang dilakukan karena syarat pekerjaan telah ditentukan oleh perusahaan. Namun jika karyawan ingin berinovasi dalam pekerjaannya karyawan harus mendapatkan izin dari pemimpin dan harus siap menanggung segala resiko yang akan terjadi. Dalam pencapaian target karyawan PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman harus menunjukkan ketepatan waktu target pekerjaan dan menganalisis pekerjaan secara terperinci dan detail. Hal ini dilakukan agar berkembangnya jiwa saing dan inisiatif karyawan dalam pemenuhan hasil kerja yang nantinya akan memperbaiki kinerja dan meningkatkan Produktivitas Kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Michael (2017) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Dari penjelasan diatas, Gaya Kepemimpinan dalam hal ini Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi diduga mempengaruhi Produktivitas Kerja seorang karyawan. Karena dalam Gaya Kepemimpinan ini, pemimpin akan memberikan imbalan kepada karyawan jika mereka mampu melaksanakan tugas yang diberikan pemimpin. Dan juga apabila nilai nilai yang terdapat dalam Budaya Organisasi telah tertanam dan dapat direalisasikan ke dalam pekerjaan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan baik dan dapat meningkatkan Produktivitas Kerja. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu oleh Michael (2017) bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung"**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transaksional mempengaruhi Produktivitas Kerja karyawan ?
2. Bagaimana Budaya Organisasi mempengaruhi Produktivitas Kerja karyawan ?
3. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi mempengaruhi Produktivitas Kerja karyawan ?

### **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

#### **1.3.1 Ruang Lingkup Subjek**

Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah karyawan bagian *Financial Consultant* PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung.

#### **1.3.2 Ruang Lingkup Objek**

Ruang lingkup objek pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja karyawan.

#### **1.3.3 Ruang Lingkup Tempat**

Pada penelitian ini tempat penelitian dilakukan di PT. AIA Finansial cabang Jendral Sudirman Bandar Lampung yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman No.57 A Rawa Laut Enggal, Kota Bandar Lampung.

#### **1.3.4 Ruang Lingkup Waktu**

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah berdasarkan kebutuhan penelitian yang merencanakan mulai bulan November 2017-Agustus 2018

#### **1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan**

Ruang lingkup ilmu penelitian dari penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia yang mencakup tentang Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja karyawan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk:



1. Menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Produktivitas Kerja karyawan.
2. Menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan.
3. Menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat bagi perusahaan  
Penelitian ini berguna untuk memberikan saran dan masukan guna untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada sehingga dapat dijadikan evaluasi dan strategi untuk meningkatkan Produktivitas Kerja karyawan dimasa yang akan datang.
2. Manfaat bagi penulis  
Penelitian ini sebagai syarat penulis untuk menyelesaikan studi strata satu dan diharapkan menambah wawasan penulis mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja yang nantinya akan diterapkan di masa yang akan datang.
3. Bagi Institusi Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya  
Menambah referensi perpustakaan Fakultas Bisnis dan Ekonomi IIB Darmajaya sebagai referensi dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika sebagai berikut:

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang, rumusan masalah, ruang lingkup ilmu penelitian, tujuan, dan manfaat dilakukannya penelitian.

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini menjelaskan landasan teori yang digunakan sebagai dasar analisis penelitian, tujuan, kerangka pikir dan hipotesis.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan dalam penyelesaian masalah penelitian seperti metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional variabel, uji persyaratan instrumen, uji persyaratan analisis data, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil uji persyaratan instrumen, hasil uji persyaratan analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

**BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil pembahasan pada bab IV.

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**