

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis banyak dijumpai sejumlah organisasi atau perusahaan yang mengalami ataupun yang hampir gagal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut bisa dikarenakan minimnya rasa tanggung jawab para karyawan akan tugasnya, dan bahkan kemungkinan juga datang dari pimpinan perusahaan itu sendiri. Gejala ini dapat dilihat melalui sikap dan tingkah laku karyawan yang tidak seharusnya ia lakukan dalam etika berorganisasi, seperti lalai dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi bagian tugasnya (*job description*), pimpinan yang kurang memperhatikan cara penyampaian perintah kepada bawahan dan kurangnya kedisiplinan terhadap waktu.

Telah diketahui bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan motor penggerak bagi seluruh sumber daya (manusia dan alat-alat lainnya) dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi ataupun perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa berhasil atau gagalnya organisasi ataupun perusahaan mayoritas ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahkan wewenang memimpin suatu organisasi ataupun perusahaan. Seorang pemimpin dapat melaksanakan macam-macam gaya kepemimpinan yang sebagian besar tergantung pada watak orang-orang yang bersangkutan. Tapi seorang pemimpin yang bijaksana

senantiasa akan berusaha untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya.

Begitu juga halnya dengan gaya kepemimpinan *Middle* Manajemen yang terdapat pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru yang menjadi objek penelitian dalam penulisan skripsi ini.

Adapun penjelasan disini apa itu middle manajemen. Middle manajemen yaitu (manajemen tingkat menengah) mencakup semua manajemen yang berada di perusahaan antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Manajemen tingkat menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, berkerjasama dan memotivasi orang lain. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Manajer menengah bertanggungjawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, direktur produk, atau manajer divisi.

Oleh sebab itu, dimana *Middle* Manager (manager tingkat menengah) selaku pimpinan dalam struktur organisasi telkom seharusnya juga menerapkan gaya atau tipe kepemimpinan yang sesuai dan cocok dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Tapi menurut analisa sementara berdasarkan keterangan beberapa karyawan yang telah bekerja cukup lama di PT. Telkom cabang cempedak, gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung dan lebih sering

bersifat otoriter. Dimana pimpinan jarang mendengarkan dan menerima masukan dari karyawan ataupun staf yang bekerja membantunya, pimpinan cenderung mengambil keputusan tanpa memperhitungkan masukan dan pendapat orang lain. Selain itu pimpinan juga jarang menjalin komunikasi dengan para karyawan untuk menanyakan dan melihat langsung situasi dan kondisi yang sedang dihadapi karyawan.

Pada umumnya antara pimpinan dengan karyawannya mempunyai latar belakang dan lingkungan hidup yang berbeda, perbedaan ini tentunya mempunyai konsekuensi pula terhadap kebutuhannya sehingga para karyawan mau melibatkan diri dalam proses kerja yang mereka laksanakan dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Karyawan menginginkan mereka mendapat sesuatu yang layak mereka dapatkan atas apa yang telah mereka perbuat terhadap perusahaan. Jika hal yang menjadi keinginannya tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan perasaan senang dan puas yang akan berakibat positif terhadap dirinya dan maupun perusahaan. Sebaliknya jika karyawan merasa kurang atau bahkan tidak puas atas apa yang ia peroleh dari perusahaan maka hal demikian dapat berakibat negatif pada dirinya dan perusahaan. Maka dalam hal ini sangat diperlukan kemampuan manajemen untuk mengendalikan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan sebagai pendekatan dan jalan untuk menciptakan proses komunikasi yang lebih efektif sehingga konflik dalam perusahaan dapat diatasi dengan baik, sehingga sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yang memiliki keterampilan dan kemampuan akan dapat memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Pelaksanaan disiplin kerja pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru juga masih belum memberikan hasil yang memuaskan, ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran karyawan. Hal ini disebabkan karena adanya suasana kerja yang tidak diharapkan oleh karyawan, seperti sistem perintah yang dilakukan atas kebijakan sendiri tanpa mengkonfirmasi dulu kepada karyawannya, selain itu dalam pengambilan keputusan pemimpin memutuskan secara sepihak tanpa menimbang terlebih dahulu situasi dan kondisi dari karyawan sehingga banyak karyawan yang keberatan atau bahkan tidak setuju dengan keputusan itu. Hal yang sama bisa terjadi bila pembagian kerja yang tidak sesuai yang diharapkan karyawan, sehingga timbul agresivitas atau tindakan yang indisipliner yang ditujukan kepada pimpinan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan data yang didapatkan dari PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru tentang tingkat kehadiran karyawan pada perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1.1. : Tingkat Kehadiran Karyawan pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru Tahun 2008-2012.

Tahun	Jumlah Rata-rata Hari Kerja / Orang / Tahun	Jumlah Kehadiran Rata-rata / Orang / Tahun	Tingkat Kehadiran Rata-rata / Orang / Tahun
2008	228	215	94,29 %
2009	228	211	92,54 %
2010	228	202	88,59 %
2011	228	191	83,77 %
2012	228	185	81,14 %

Sumber : PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru 2008-2012

Dari tabel diatas jumlah hari kerja rata-rata / orang / tahun adalah lebih rendah dari standar hari kerja yang telah ditetapkan oleh pihak direksi PT. Telkom

Cabang Cempedak Pekanbaru banyak diantara karyawan yang tidak memenuhi standar hari yang telah ditetapkan, mereka tidak hadir dengan berbagai macam alasan atau bahkan tanpa alasan yang jelas.

Pada tahun 2008 jumlah hari kerja yang ditetapkan adalah 228 hari kerja, tetapi jumlah kehadiran rata-rata / orang / tahun adalah 215 hari kerja dengan persentase 94,29 % pertahun.

Sedangkan pada tahun berikutnya, yaitu 2009 jumlah kehadiran rata-rata / orang / tahun adalah 211 hari kerja dengan persentase 92,54 % pertahun dari 228 hari kerja yang telah ditetapkan manajemen PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru.

Selanjutnya pada tahun 2010 jumlah hari kerja standar yang ditetapkan manajemen telkom adalah 228 hari kerja. Akan tetapi jumlah kehadiran rata-rata / orang / tahun yang mampu dipenuhi karyawan menurun hingga sejumlah 202 hari kerja dengan persentase 88,59 % pertahun.

Juga pada tahun 2011 jumlah kehadiran rata-rata / orang / tahun bertahun pada angka 191 hari kerja dengan persentase 83,77 % pertahun dari jumlah hari kerja standar yang ditetapkan manajemen telkom sejumlah 228 hari kerja.

Dan akhirnya pada tahun 2012, dari 228 jumlah hari kerja standar yang ditetapkan manajemen telkom, jumlah kehadiran rata-rata / orang / tahun yang mampu dipenuhi karyawan menurun hingga 185 hari kerja dengan persentase 81,14 % pertahun.

Dilihat dari tindakan indisipliner dapat dilihat sebagai berikut :

1. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan kerja yang tinggi

Kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan masih ditemuinya karyawan yang tidak menggunakan atribut kerja yang diberikan perusahaan sehingga sering kali terjadi kecelakaan dalam pekerjaan.

2. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan (kehilangan material).

Hal ini sering dialami, dimana perusahaan banyak kehilangan bahan-bahan bangunan yang diperlukan dalam menyelesaikan proyek. Hal ini perlu diatasi karena menunjukkan rendahnya ketaatan karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Seringnya konflik atau perselisihan antar karyawan

Konflik atau perselisihan ini merupakan ketidaktenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilaksanakan dan menurunkan produktivitas perusahaan. (**Semito: 2000 : 42**).

Pada tabel berikut dapat dilihat beberapa akibat dari tindakan indisipliner yang dilakukan oleh karyawan PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru sebagai indikator ketidakdisiplinan mereka dalam bekerja.

Tabel 1.2. : Ketidak Disiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru.

Tahun	Akibat Dari Tindakan Indisipliner Karyawan		
	Kecelakaan Kerja (orang)	Kehilangan Material (barang)	Konflik
2008	3	6	4
2009	5	5	4
2010	6	7	2
2011	8	8	5
2012	10	7	4

Sumber : PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru 2008 s/d 20012

Berdasarkan tabel diatas jumlah kecelakaan kerja dan kehilangan material serta konflik yang terjadi pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru adalah

sebagai berikut: kecelakaan kerja seperti, mobil tergelincir, karyawan tertimpa bahan-bahan bangunan karena karyawan tidak memakai atribut pekerjaan.

Kemudian pada kehilangan material seperti kehilangan bahan-bahan bangunan (besi, tiang, kabel, dan lain sebagainya), kehilangan elektronik (komputer), kehilangan perlengkapan pekerjaan, kehilangan surat penting.

Sedangkan konflik yang terjadi seperti konflik sesama karyawan, konflik karyawan dengan atasan, masalah pembagian kerja yang tidak sesuai yang diharapkan karyawan, masalah penerimaan dan pengangkatan karyawan dan lain sebagainya.

Dilihat dari tabel ketidak disiplin kerja karyawan pada tahun 2008 terdapat 3 kecelakaan kerja, 6 kehilangan material, 4 konflik. Kemudian pada tahun 2009 terjadi 5 kecelakaan kerja, 5 kehilangan material dan 4 konflik. Di tahun 2010 terjadi 6 kecelakaan kerja, 7 kehilangan material, dan 2 konflik. Pada tahun ini konflik mengalami penurunan. Selanjutnya tahun 2011 terjadi 8 kecelakaan kerja, 8 kehilangan konflik, 5 konflik. Dan terakhir tahun 2012 disini terjadi 10 kecelakaan kerja, 7 kehilangan material, 4 konflik.

Berdasarkan kenyataan yang telah diuraikan diatas peneliti tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Middle* Manajemen terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan.**

1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian-uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah diatas maka penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut :

“Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Middle* Manajemen Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah : “Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Middle* Manajemen Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru.”

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis mampu menambah wawasan keilmuan, sebagai sarana mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang didapat selama duduk dibangku perkuliahan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan pada manajemen PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru sebagai referensi atau bahan pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan guna mengatasi masalah dan usahanya dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan bagi pihak pimpinan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinannya
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak yang ingin meneliti pada permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.

1.4 Sistematika Penelitian

Sebelum diuraikan lebih jauh tentang penulisan proposal ini, maka untuk mempermudah pengertian dan pemahaman dari penulisan, maka penulis membaginya kedalam lima bab dimana antara satu bab dengan bab yang lainnya saling berkaitan yakni sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah serta tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini merupakan landasan teoritis tentang arti dan fungsi kepemimpinan, teori kepemimpinan, syarat dan sifat kepemimpinan, gaya dan tipe kepemimpinan. Pengertian kedisiplinan, pembinaan kedisiplinan, indikasi rendahnya kedisiplinan, hubungan antara kepemimpinan dengan kedisiplinan, pola pikir, hipotesis dan variabel penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur dan aktivitas perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis membahas hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan masalah.

BAB VI : PENUTUP

Pada bab ini penulis membuat beberapa kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang penulis lakukan