

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Fungsi Kepemimpinan Pada Kerupuk Subur**

1. Peran pemimpin berdasarkan fungsi utama kepemimpinan:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah suatu proses daripada hal - hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Perencanaan (*planning*) yang dilakukan Bapak Memen Sujani selaku pimpinan di perusahaan Kerupuk Subur yaitu merencanakan terkait hal – hal operasional perusahaan setiap harinya.

1) Perencanaan pemasaran

Pimpinan Kerupuk Subur menaikkan harga produk. Kebijakan ini diakibatkan dari harga bahan baku yang secara terus menerus mengalami kenaikan harga. Oleh sebab itu, pimpinan Kerupuk Subur mengambil langkah menaikkan harga produk dari yang seharga Rp 1000 rupiah kini menjadi Rp 2000 rupiah. Menaikkan harga produk tersebut bertujuan untuk menyesuaikan harga bahan baku.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang - orang, alat - alat, tugas – tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu

organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Pimpinan Kerupuk Subur melakukan pengorganisasian tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas yang dimiliki masing - masing karyawan dengan melihat potensi yang ada pada karyawan sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pimpinan Kerupuk Subur mengetahui kemampuan dan kapabilitas para karyawan berdasarkan dari wawancara kerja dan mengawasi para karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan tujuannya adalah untuk mengetahui apakah sudah sesuai penempatan kerja yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, apabila dirasa pekerjaan yang dilakukan kurang sesuai dengan yang diharapkan maka akan dilakukan pertimbangan *rolling* kerja.

Dengan penempatan kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut dapat membuat kinerja menjadi lebih efektif sebagai contoh apabila karyawan mempunyai kemampuan komunikasi yang cukup baik maka akan ditempatkan di bagian staff penjualan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pimpinan Kerupuk Subur dalam pengorganisasian (*organizing*) penempatan kerja karyawan dengan cara mewawancarai dan memperhatikan

serta menilai hasil dalam melaksanakan tugasnya sehingga pimpinan mengetahui kesesuaian penempatan kerja yang diberikan.

c. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan (*actuating*) adalah segala tindakan untuk menggerakkan orang - orang dalam suatu organisasi, agar dengan kemauan penuh berusaha mencapai tujuan organisasi dan terciptanya kerja yang efektif dan efisien.

Pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawan dilakukan setiap hari yaitu pada saat *briefing* pagi dan sore hari setelah jam operasional selesai yaitu memberi pengarahan terkait dengan target kerja pada hari ini, memberikan jadwal kerja yang spesifik, meninjau kembali kegiatan hasil kerja sebelumnya.

Pengarahan yang diberikan pimpinan melalui kepemimpinan yang baik, informasi yang diberikan secara jelas dan menciptakan komunikasi yang harmonis kepada karyawan, serta terbuka dengan pengarahan yang kurang jelas untuk membantu para karyawan yang kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Pimpinan Kerupuk Subur juga aktif melibatkan anggota timnya dalam pengambilan keputusan. Alih – alih membuat keputusan secara sepihak pimpinan Kerupuk Subur justru senang mendengarkan masukan, pendapat, dan ide – ide dari anggota timnya sebelum mengambil langkah penting.

Dalam beberapa kasus perusahaan sempat mengalami kerusakan pada mesin sehingga membuat mesin tidak bisa

beroperasi. Alih – alih membuat keputusan secara sepihak pimpinan Kerupuk Subur meminta pendapat dari para karyawan dan melibatkan untuk pengambilan Keputusan. Sehingga mesin yang rusak dapat diperbaharui oleh karyawannya sendiri tanpa perlu memanggil seorang teknisi.

Pimpinan Kerupuk Subur juga sering mengadakan pengajian rutin setiap malam jumat untuk meningkatkan spiritual dan kebersamaan dalam organisasi. Serta menyediakan fasilitas menabung yang bersifat sukarela hal ini menunjukkan bahwa pemimpin menghargai inisiatif individu dan memberi dukungan yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan, tanpa tekanan atau kewajiban.

Maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Kerupuk Subur cenderung menerapkan pendekatan servant leadership. Hal ini terlihat dari beberapa indikasi yang memberikan otonomi kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan rencana - rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dapat terlaksana.

Pimpinan Kerupuk Subur melaksanakan pengendalian atau pengawasan terhadap para karyawan pada pagi hari dengan

mengecek para karyawan produksi yang masih belum siap supaya menyiapkan dirinya untuk bekerja, mengontrol suasana kerja pada saat awal jam kerja, dan sesi tanya jawab mengenai permasalahan yang dihadapi karyawan dan mencari solusi bersama dengan cara musyawarah. Memberlakukan pencatatan bagi staff penjual satu hari sebelum kerja dengan mencatatkan berapa banyak kerupuk yang akan dijual besok dengan begitu pimpinan akan mengetahui para staff penjual untuk kesiapan kerjanya sekaligus mempersiapkan kerupuk yang akan dijual esok hari.

Pimpinan mengawasi kinerja karyawan dengan cara memantau tugas yang diberikan dan akan menegur para karyawan yang terlambat atau yang tidak mempunyai kesiapan kerja.

## **B. Kinerja Karyawan Pada Kerupuk Subur**

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas karyawan tertentu dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu periode tertentu.

Dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pimpinan berfungsi untuk membuat keputusan terkait dengan promosi jabatan, kompensasi dan insentif. Dalam penilaian kinerja pimpinan akan mengambil keputusan atas hasil yang dicapai oleh para karyawan yang kemudian nantinya akan menjadi kesimpulan apakah karyawan tersebut akan dipertahankan atau diberhentikan. Adapun yang menjadi aspek penilaian kinerja yaitu:

### 1. Efektif

Efektif adalah suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pimpinan Kerupuk Subur melakukan penilaian dengan cara melakukan pengawasan dan melihat bagaimana cara karyawan dalam menyelesaikan tugasnya serta menilai hasil kerjanya apakah sesuai dengan prosedur dan pengarahan yang diberikan.

### 2. Efisien

Efisien adalah perbandingan yang terbaik antara daya usaha dan hasil usaha. Pimpinan Kerupuk Subur menilai efisiensi kerja dengan menilai 3 aspek yaitu: cepat artinya tidak menghabiskan waktu yang ditetapkan, hemat artinya pembiayaan yang sekecil - kecilnya tanpa ada pemborosan dalam bidang pekerjaan apapun, dan tepat artinya sesuai dengan sasaran yang ditentukan tanpa mengalami hambatan - hambatan dalam melaksanakan tugasnya.

### 3. Produktivitas

Pimpinan Kerupuk Subur menilai produktivitas kinerja karyawan dari segi semangat kerja yang dimiliki karyawan dan hasil kerja yang dilakukan karyawan dilihat dari jumlah atau frekuensi diatas standar yang ditetapkan, serta seberapa besar karyawan berkontribusi dengan semaksimal mungkin terhadap perusahaan.

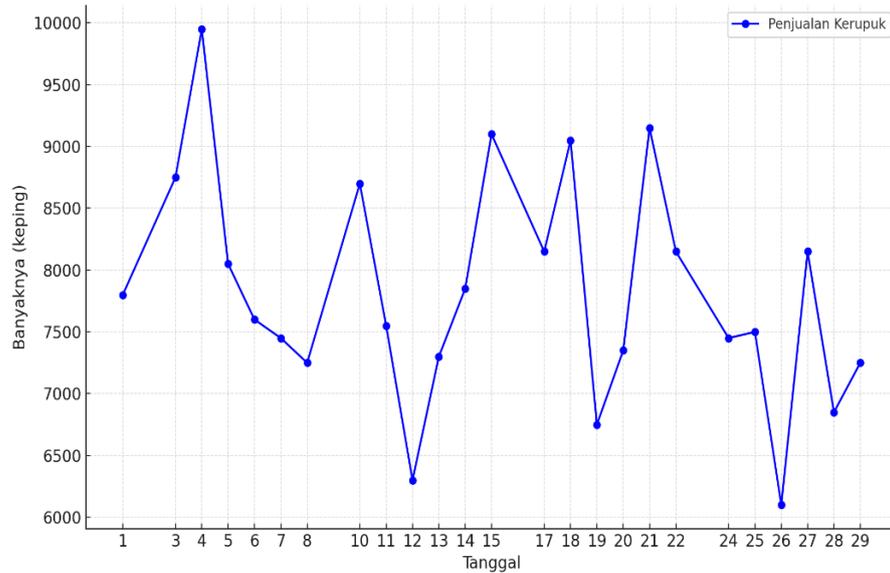
Bapak Memen Sujani selaku pimpinan Kerupuk Subur menilai produktivitas kinerja karyawan perlu ditingkatkan kembali karena tidak mencapai sasaran yang telah ditargetkan. Khususnya pada bagian staff

penjualan yang mana tidak mencapai target sesuai dengan yang direncanakan sebagai contoh Kerupuk Subur menetapkan target penjualan 8.000 keping per hari namun yang terjual hanya sampai 6.000 – 7.000 keping per hari.

Berikut adalah hasil penjualan kerupuk selama bulan febuari 2024

Tabel 4. 3 Hasil Penjualan Kerupuk Subur

Tanggal	Banyaknya (keping)
1	7800
3	8750
4	9950
5	8050
6	7600
7	7450
8	7250
10	8700
11	7550
12	6300
13	7300
14	7850
15	9100
17	8150
18	9050
19	6750
20	7350
21	9150
22	8150
24	7450
25	7500
26	6100
27	8150
28	6850
29	7250



Gambar 4. 3 Grafik Tren Penjualan Kerupuk Subur

Dari data hasil penjualan kerupuk subur selama sebulan, penjualan terkecil adalah 6.100 keping, sedangkan penjualan terbesar mencapai 9.950 keping. Modus, atau jumlah penjualan yang paling sering muncul adalah 8.150 keping, sementara median atau nilai Tengah adalah 7.600 keping. Rata – rata penjualan harian atau mean adalah 7.822 keping.

Beberapa faktor yang mendorong kinerja karyawan di Kerupuk Subur yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dilakukan Bapak Memen Sujani yang diharapkan para karyawan yaitu dapat membuat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya seperti terbuka pada semua karyawan dan berkomunikasi dengan semua karyawan tanpa terlihat dekat atau nyaman dengan beberapa karyawan tertentu saja, hal ini berdampak dengan turunnya motivasi karyawan, sehingga membuat target

penjualan kerupuk tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka yang diharapkan karyawan Kerupuk Subur yaitu dapat lebih terbuka dengan bawahannya serta selalu memotivasi karyawannya agar lebih giat dalam melaksanakan tugasnya.

Pimpinan Kerupuk Subur memberikan kebijakan kompensasi dan insentif atas hasil kinerja yang lebih dari batas yang ditentukan. Pimpinan memberi pengarahan dan informasi terkait pekerjaan yang harus diselesaikan serta senantiasa mengawasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan merasa dihargai dan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Dalam menjalankan kepemimpinannya pimpinan terkadang kurang tegas seperti tidak menegur karyawan yang terlalu sering mengambil libur, sehingga nantinya akan berakibat pada kinerja karyawan di perusahaan. Hal ini akan menimbulkan kurangnya rasa bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan kepada para karyawan.

b. Fasilitas

Fasilitas merupakan faktor penunjang kerja para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu meliputi, perlengkapan kerja seperti kaleng kerupuk, rombongan (wadah besar), uang transportasi, asrama karyawan dan lain sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor pendorong kinerja karyawan di Kerupuk Subur adalah faktor kepemimpinan dan faktor fasilitas yang diberikan. Dengan memenuhi faktor faktor

tersebut maka dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan.

### **C. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Kerupuk Subur**

Dalam suatu perusahaan, karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan karena kinerja mereka sangatlah berpengaruh dalam menentukan berhasil atau tidaknya dalam mencapai visi dan misi perusahaan di tempat dia bekerja.

Peran pemimpin sangatlah penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan tentunya akan berpengaruh pada pola pikir para karyawan yang akan selalu bersemangat dan lebih meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan sehingga secara langsung akan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bagi Kerupuk Subur.

Pimpinan Kerupuk Subur dalam menjalankan peran dilihat dari fungsinya sebagai pemimpin mulai dari membuat perencanaan (*planning*) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberi kebijakan *reward* dalam rangka mendorong kinerja karyawan agar lebih meningkat dan memberikan fasilitas sebagai penunjang kerja serta adanya uang transportasi. Dengan demikian para karyawan diharapkan lebih meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan tidak hanya dilihat dari segi materi namun sekaligus mengembangkan potensi dan SDM yang dimiliki para karyawan.

Pengorganisasian (*organizing*) dalam pemberian tugas kepada karyawan pimpinan akan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas karyawan dilihat dari pengalaman yang ditempuh oleh karyawan dan mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Apabila dirasa kurang mampu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik maka akan dilakukan *rolling* kerja.

Pimpinan Kerupuk Subur menggerakkan (*actuating*) para karyawan dengan cara memberikan informasi secara jelas terkait jadwal dan pembagian tugas kepada karyawan, memberikan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengawasan (*controlling*) yang dilakukan pimpinan terhadap para karyawan yaitu dengan mengawasi pabrik melihat apa yang dikerjakan oleh karyawan, mengecek catatan karyawan penjual, apabila menemui masalah akan diadakan musyawarah untuk mencari solusi bersama - sama dan memastikan semuanya berjalan lancar sesuai dengan prosedur dan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan pada Kerupuk Subur dalam segi efektivitas dan kedisiplinan masih kurang memuaskan karena masih adanya staff penjual yang terlalu sering mengambil libur hal ini ditunjukkan karena tidak tercapainya pencapaian target yang telah ditentukan. Sedangkan, dalam segi produktivitas dan kualitas sudah cukup baik hal ini dinilai langsung oleh Bapak Memen Sujani selaku pimpinan Kerupuk Subur.

Berdasarkan hasil laporan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan Kerupuk Subur selalu berupaya agar kepemimpinannya

dapat membuat para karyawan selalu bersemangat melaksanakan tugas yang diberikan dan mengerahkan seluruh potensinya untuk perusahaan demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan pada Kerupuk Subur mengalami peningkatan dibandingkan bulan lalu sebagai contoh bulan Januari hanya berhasil melakukan penjualan sebanyak 6.000 – 7.000 keping per hari, sedangkan bulan Febuari ini mampu menjual sebanyak 6.000 – 9.000 keping per hari. hal ini dinilai langsung oleh Bapak Memen Sujani selaku pimpinan, meskipun mengalami peningkatan kinerja namun belum mencapai target yang diharapkan yaitu konsisten dalam penjualan sebanyak 8.000 keping, khususnya dalam segi efektivitas dan kedisiplinan karyawan penjualan dan perlu menjadi perhatian khusus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tersebut sehingga diharapkan mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pimpinan Kerupuk Subur mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sudah cukup baik. Akan tetapi, beberapa karyawan mengatakan kepemimpinannya kurang terbuka kepada bawahannya yang berdampak kepada kurangnya tanggung jawab dari karyawan dalam menjalankan tugasnya.