

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 . Latar Belakang**

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia-bukan mesin-dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas tinggi. Dalam pendekatan organisasi dan manajemen sumberdaya manusia, persaingan bisnis yang meningkat akan memaksa organisasi untuk memasukan masalah kualitas sumberdaya manusia ke dalam strategi pengembangan organisasi. Suatu organisasi di tuntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja pegawainya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang baik kepada publik serta jasa lainnya yang bemutu. Daya saing suatu organisasi atau perusahaan akansangat ditentukan oleh kompetensi mutu

sumberdaya manusia yang dimilikinya. Kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada publik sebagai implementasi dari ilmupengetahuan dan teknologi menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting. Tersediannya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi adalah sesuatu yang tidak mungkin dapat ditawar-tawar lagi, hal ini dikarenakan semakin meningkatnya tantangan dan tuntutan era globalisasi yang secara kuantitatif maupun kualitatif kadarnya semakin tinggi. Tantangan yang dihadapi manajemen saat ini yang paling serius adalah untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*). Dengan melihat hasil kerja ini kita dapat melihat dari target yang di ingin kan dan berapa banyak yang terealisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja ini yaitu kepemimpinan, *Locus Of Control* dan disiplin kerja. Menurut Mathis (2006) kinerja (*performance*) merupakan apa yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan berhubungan dengan hal-hal yang mendorong seorang karyawan dalam menyelesaikan segala tugas yang telah didelegasikan oleh pimpinan/manajer. Pada dasarnya kinerja karyawan didukung oleh beberapa faktor. Gaya kepemimpinankompensasi, dan Sikap *Locus of Control* (LoC), pelatihan yang ada dalam perusahaan termasuk dalam beberapa faktor tersebut.

Kinerja karyawan yang tinggi diharapkan teraplikasikan oleh semua level jabatan, mulai dari manajer tingkat atas, manajer menengah, manajer bawah

hingga karyawan. Pada dasarnya manusia melakukan aktifitas-aktifitasnya dengan tujuan mendapatkan imbalan dan pengembalian yang menguntungkan dan memuaskan. Pengembalian disini tidak hanya berupa materil seperti gaji dan tunjangan akan tetapi dapat juga berupa pengembalian *immaterial* seperti keamanan, kenyamanan dan rasa puas terhadap pekerjaan. Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawannya. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi, motivasi, dan semangat kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan individu maupun organisasi dan perusahaan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Manusia (dalam hal ini karyawan) mempunyai beberapa tipe pengendali yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*, setiap tipe tersebut memiliki

pandangan dan gaya yang berbeda. Engko dan Gudono (2007) mengungkapkan bahwa *locus of control* merupakan salah satu faktor kontijensi yang dapat memoderasi kepemimpinan dalam mencapai outcome yaitu kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, Chen dan Silverthorne (2008) mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif yang terjadi antara *locus of control* terhadap stress kerja, prestasi kerja (kinerja) dan kepuasan kerja. Menurut Mudrack (1993) dalam Kurnia (2002) menjelaskan bahwa individu yang memiliki *external locus of control* mempunyai kecenderungan memanipulatif lebih besar daripada individu yang memiliki *internal locus of control*.

Mengetahui *Locus of Control* karyawan dapat membantu Manajer SDM dalam mengambil keputusan dan kebijakan bagi para karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan saling mempengaruhi antara *locus of control*, baik eksternal maupun internal terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. PT. Tirta Investama Surabayasebagai perusahaan jasa fabrikasi dan pembuatan alat mesin fabrikasi di Surabaya dengan jumlah karyawantingkat supervisor sebanyak 50 orang juga mengalami permasalahan berkaitan dengan SDM yang dimiliki. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, maka ditemukan berbagai

permasalahan seperti 1) Kurang terlaksananya pelayanan secara optimal dikarenakan banyak karyawan yang kurang disiplin dalam mematuhi aturan. 2) Karyawan sering tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. 3) Karyawan dalam melaksanakan tugas cenderung tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, hal ini diduga disebabkan oleh suasana kerja yang kurang kondusif untuk melaksanakan tugas tersebut sehingga karyawan merasa tidak puas. Hal ini disebabkan masih kurangnya dari seorang pemimpin dalam menjalankan sistem kepemimpinannya.

Pada intinya mereka mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki. Melalui kemampuan yang dimiliki seseorang dapat menggerakkan dan mengarahkan orang lain untuk mengikuti kehendaknya.

Dari hasil wawancara mengenai kepemimpinan yaitu: 1). Masih belum optimal Kemampuan Membangun Hubungan 2). Kemampuan Mencari dan Memberi Informasi, masih belum tersampaikan dengan baik sehingga kerja yang dilakukan sering terjadi keterlambatan atau bisa jadi kerjanya yang diberikan tidak dipahami oleh karyawan 3). Kemampuan Membuat Keputusan, masih bersikap sepihak berdasarkan keinginan pemimpin saja tanpa mendengar masukan dari bawahannya. Dalam mencapai tujuan organisasi motivasi juga mempunyai peran dalam menggerakkan karyawan. Pegawai yang efisien hasilnya dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan dicapai. Seperti yang dikemukakan Hendi Suhendi dan Sahya Anggara (2011:189) bahwa “Kinerja pegawai adalah

hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar dari organisasi tempat individu tersebut bekerja”. Pada kenyataannya untuk menuntut agar karyawan berprestasi bukanlah hal mudah, hal ini dikarenakan kinerja seorang pegawai sangatlah dipengaruhi oleh beberapa factor seperti latar belakang pendidikan, potensi dan kemampuannya dan keterlibatan dalam mengikuti berbagai program pendidikan, latihan, dan motivasi yang menjadi kekuatan dalam diri seseorang. Selain faktor–faktor tersebut masih ada faktor yang lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan, diantara lain pendapat yang dikemukakan Gibson yang dikutip oleh Hendi Suhendi dan Sahya Anggara (2011:190) bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang.
2. Factor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, *Locus of Control*, dan kepuasan kerja.
3. Factor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, *system penghargaan (reward system)*

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus of Control*, Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Investama Surabaya”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas permasalahan pada penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan, *Locus of Control*, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan, *Locus of Control*, pelatihan dan disiplin secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya?
3. Manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, *Locus of Control*, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, *Locus of Control*, pelatihan, dan disiplin secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya
3. Untuk mengetahui variabel bebas yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Surabaya.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

Adapun manfaat dalam penelitian ini:

1. Aspek Akademis

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembanding bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mahardhika Surabaya pada umumnya dan Program Studi Manajemen pada khususnya.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan para pembaca dapat menambah referensi dan dapat diterapkan dalam masing-masing perusahaannya serta hasil penelitian ini nantinya juga dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

3. Aspek Praktis

Memberikan masukan bagi manajemen PT. Tirta Investama Surabaya untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian dalam mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan, *Locus of Control*, pelatihan, disiplin dan kinerja karyawan.