

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam kesuksesan perusahaan mencapai tujuannya. Karena sumber daya manusia mempunyai peran sebagai pengelola, pemikir, penggerak dan perencana. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan baik.

Banyak perusahaan yang awalnya jaya tetapi dengan perjalanannya yang kurang baik dalam mengelola sumber daya manusia kemudian perusahaan tersebut akan mengalami kerugian, bahkan kebangkrutan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, modal yang besar dan bahan baku yang memadai, namun jika tanpa SDM sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. (Simamora dalam Sinambela, 2016:7).

Sedangkan menurut Fajarullaili (2018:11), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk mengatur, pengawasan dan koordinasi yang dilakukan oleh pekerja agar pekerjaan yang dikerjakan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan baik.

Dalam persaingan bisnis yang ketat di era modern saat ini, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya agar perusahaan tersebut

dapat terus bersaing dalam dunia bisnis. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus mampu menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan nantinya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan akan menjadi baik pula.

Menurut Kasmir (2016:182), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam suatu periode tertentu.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russell dalam Yamanie (2016:59) bahwa Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Lebih lanjut menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2016:481), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan, hal itu juga akan berdampak pula dengan peningkatan upah karyawan.

Salah satu faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Menurut Lussier dalam Alvi (2012:23), mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Sedangkan menurut Wirawan dalam Yehezkiel (2014:3) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Dimensi – dimensi tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Litwin dan Stringer dalam Setiawan (2015:8) terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi, yaitu :

- (1). *Structure* (struktur) : Dimensi ini membuat gambaran mengenai kejelasan tugas, prosedur kerja, wewenang dan aturan-aturan pekerjaan.
- (2). *Responsibility* (tanggung jawab) : Tanggung jawab individu ini meliputi tanggung jawab dalam tingkah laku kerja maupun konsekuensi atas hasil kerja yang dilakukan.
- (3). *Reward* (penghargaan) : Hal ini menyangkut penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik; lingkungan organisasi lebih menekankan pada pemberian imbalan (*rewards*) yang positif atau pemberian hukuman (*punishment*) dan mengenai keadilan atau kesesuaian mengenai gaji dan kebijakan promosi.
- (4). *Risk* (risiko) : Hal ini mengenai risiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, apakah penekanannya pada berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang, mengambil risiko yang sangat besar bahkan di luar kemampuan, atau tidak berani mengambil risiko dalam arti mencari jalan “ aman ” saja.
- (5). *Warmth* (kehangatan) : Dimensi ini menunjukkan tentang hubungan interpersonal dalam organisasi yang menciptakan suasana kerja tersendiri. Apakah suasana kerja tergambar dengan ada atau tidaknya persahabatan dan keakraban antar anggota organisasi.
- (6). *Support* (dukungan) : Hal ini antara lain menggambarkan ada atau tidaknya dukungan emosional dari para manajer atau pekerja-pekerja lain dalam kelompok.

(7). *Standards* (standar kinerja) : Hal ini merupakan persepsi atau penghayatan karyawan mengenai standar kinerja atau derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi karyawan serta penekanannya pada pencapaian hasil kerja yang baik. (8). *Conflict* (konflik) : Definisi ini pada dasarnya mengulas tentang bagaimana pemecahan terhadap konflik yang terjadi (*conflik resolution*) di organisasi. (9). *Identity* (identitas diri) : Dimensi ini merupakan gambaran mengenai identifikasi individu dengan tujuan atau norma kelompok atau organisasi.

Faktor yang meningkatkan kinerja selanjutnya adalah kepemimpinan, Dalam sebuah organisasi faktor kepemimpinan memegang peran yang sangat penting karena pemimpin itu yang akan menggerakkan dan mengarahkan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Anoraga dalam Sutrisno (2016:214), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

Rivai dalam Ramadhani (2016:27) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu: (1). Fungsi instruksi, Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. (2). Fungsi konsultasi, Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya,

sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. (3). Fungsi partisipasi, Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana. (4). Fungsi delegasi, Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi. (5). Fungsi pengendalian, Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Faktor selanjutnya adalah kompensasi, Masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Menurut Handoko dalam Sutrisno (2016:183), menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Michael dan Horold dalam Sinambela (2016:223) jenis kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu kompensasi material, sosial dan aktivitas (1). Kompensasi material adalah bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*). Misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang

nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan (pension, asuransi, kesehatan) (2). Kompensasi sosial adalah berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan masalah organisasi. (3). Kompensasi aktivitas adalah kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnnya sehongga tisdak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian.

Dan selanjutnya adalah faktor semangat kerja, Purwanto dalam Syaputra (2017:14) berpendapat bahwa semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan - hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito dalam Syaputra, (2017: 16), indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut: (1). Rendahnya Produktivitas Kerja (2). Tingkat Absensi Yang Tinggi (3). *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan

yang tinggi (4). Tingkat Kerusakan yang Meningkat (5). Kegelisahan Dimana – mana (6). Tuntutan yang Sering Terjadi (7). Pemogokan.

PT. Surya Mustika Nusantara merupakan perusahaan penjualan dan distribusi terkemuka dan terpercaya di Indonesia. Surya Mustika Nusantara memasarkan cigarette hasil produksi PT. Karya Dinya Mahardhika. Dengan berlandaskan nilai-nilai integrity, collaboration, commitment dan loyal, Surya Mustika Nusantara selalu berupaya tumbuh berkembang. PT. Surya Mustika Nusantara saat ini didukung oleh ribuan putra-putri terbaik Indonesia serta ratusan kantor distribusi dan puluhan agent atau mitra perusahaan.

Bertolak dari permasalahan yang timbul di PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya harus diupayakan agar semua itu dapat diatasi dengan baik, maka diperlukan upaya – upaya seperti menciptakan iklim organisasi yang kondusif, pemimpin yang bisa mengayomi para bawahannya, dan kompensasi yang memadai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. SMN. Surabaya. Keadaan diataslah yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian yang selanjutnya. Judul yang diangkat dalam skripsi in adalah “ PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT. SURYA MUSTIKA NUSANTARA SURABAYA”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
3. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
6. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
7. Apakah semangat kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
8. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
9. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?
10. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara. Surabaya
2. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

3. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kompensasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
4. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
5. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
6. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
7. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung semangat kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
8. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
9. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
10. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

1.4. Manfaat Penelitian

1. Aspek akademis
 - a. Sebagai masukan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan di PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.
 - b. Dapat membantu memecahkan masalah yang berkaitan dengan semangat kerja dan kinerja karyawan.
2. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

- a. Untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada program studi Manajemen.
 - b. Sebagai langkah penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah yang berupa teori-teori kedalam suatu kenyataan yang terjadi dilapangan, sehingga teori yang diperoleh dapat digunakan pada kondisi seseungguhnya.
 - c. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis berkaitan dengan dampak atau pengaruh pelatihan kerja, kompensasi, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan serta dampaknya terhadap loyalitas karyawan
3. Aspek praktis
- a. Dapat dijadikan refrensi bagi penulis lainnya yang melakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan kerja, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan serta dampaknya terhadap loyalitas karyawan.
 - b. Memberikan masukan bagi pengembangan di jurusan manajemen sumber daya manusia khususnya. Atau kajian bagi peneliti berikutnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan kelemahan dalam penelitian ini.