

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran tinggi bagi sebuah perusahaan terlebih di era globalisasi dibutuhkan kualitas dan kompetensi SDM untuk melaksanakan kegiatan usaha guna menghadapi berbagai tantangan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten diantaranya dapat dilihat dari kinerja karyawan. Hal ini disampaikan oleh Spencer *and* Spencer (1993) yang menyatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar individu dan berhubungan akan efektifitas kinerja seseorang tersebut dalam bekerja. Secara umum, kompetensi merupakan gabungan dari keterampilan, atribut pribadi dan pengetahuan yang terlihat dari perilaku kerja yang dapat dilihat, diukur serta dievaluasi.

Kinerja dapat menjadi tolak ukur suatu perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian seseorang atas hasil kerja serta pelaksanaan tugas-tugasnya yang meliputi kecakapan, usaha dan kesempatan, pengalaman serta keseriusan dan waktu sesuai akan ketentuan yang ditentukan (Hasibuan, 2002:160). Terdapat beberapa hal yang dapat memberikan pengaruh dalam mencapai kinerja seperti kemampuan dan motivasi, yang mana kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realistis (keterampilan) artinya karyawan yang mudah mencapai kinerja yang diharapkan adalah karyawan yang mempunyai IQ di atas rerata dengan edukasi yang sesuai bagi posisinya serta terampil saat bekerja. Sebab itu, pekerja harus diposisikan dalam suatu pekerjaan dengan menyesuaikan keahlian yang

dimilikinya. Pembentukan motivasi berasal dari sikap pekerja untuk berhadapan pada situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang mendorong tenaga kerja mandiri untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, mentalitas tersebut mendorong karyawan untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat ditimbulkan oleh adanya faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor internal yang memberi pengaruh kinerja pegawai antara lain semangat, emosi, usia, keterampilan, motivasi, kesehatan, pengalaman dan pendidikan. Faktor eksternal yang memberi pengaruh kinerja pegawai antara lain lingkungan baik fisik maupun non fisik, kompensasi, kepemimpinan, komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal, pengendalian bentuk pengawasan, pelatihan, fasilitas, beban dalam kerja, prosedur kerja dan sistem hukuman.

Pencapaian kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai hal, salah satunya adalah lingkungan kerja. Hal ini disampaikan oleh Novia Widya Utami, *Human Resources* dalam blog sleekr.co yang menyatakan bahwa salah satu hal yang dapat menunjang produktivitas karyawan yaitu kondisi suatu lingkungan dalam bekerja yang mana selanjutnya dapat memberikan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Jika orang-orang di lingkungan kerja dapat melakukan aktivitas dengan sebaik-baiknya, dengan rasa nyaman, aman dan dapat menjaga kesehatan, maka lingkungan kerja dapat disebut layak atau dalam kondisi yang baik. Ardana (2012:208) percaya bahwa produktivitas terbukti dapat meningkat dengan adanya lingkungan kerja yang dapat memberikan rasa aman dan sehat". Selain itu, keadaan kerja yang dapat menciptakan rasa bahagia adalah adanya tempat kerja didukung fasilitas tambahan yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat.

Lingkungan kerja dapat diidentifikasi menjadi dua, yaitu fisik maupun non-fisik (Sedarmayanti, 2001:21). Contoh dari lingkungan kerja fisik meliputi warna dinding, penerangan, kebersihan, sirkulasi udara, serta kenyamanan ruangan. Sedangkan contoh dari lingkungan kerja non fisik adalah budaya kerja dalam perusahaan yang meliputi struktur tugas, desain pekerjaan, beban kerja, pola kerja dalam tim, dan gaya kepemimpinan. Pembagian tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, melainkan harus ada keseimbangan karena lingkungan kerja fisik dan non fisik dapat memberikan pengaruh pada kinerja seorang karyawan. Oleh karena itu, karyawan memerlukan kondusifnya lingkungan kerja untuk menunjang kinerjanya dalam menjalankan pekerjaan agar didapatkan hasil yang lebih baik.

Berdasarkan pembagian di atas, maka kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut George R Terry adalah kemampuan individu dalam memberi pengaruh bagi tingkah laku orang lain sesuai dengan keinginannya sendiri dalam situasi tertentu. Dalam kompiasiana yang ditulis oleh Nurlaila Mufidah pada tahun 2017 yang menyatakan pemimpin sebagai manajer puncak yang mana tingkah lakunya diamati oleh seluruh karyawan yang ada dalam lingkungan tersebut. Pemimpin diharuskan memiliki jiwa kepemimpinan. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan sesuatu yang berbeda akan tetapi tidak bisa terpisahkan. Gaya kepemimpinan dapat memberikan dampak yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang mana gaya kepemimpinan memiliki kelebihan maupun kelemahan. Menurut Robbins dan Coutler (2010:147) ada teori awal gaya kepemimpinan yakni teori sifat yang memberikan beda pada karakteristik antara non pemimpin juga pemimpin dan teori perilaku yang memberikan pembeda mana pemimpin

yang tidak efektif dengan kepemimpinan yang efektif. Teori perilaku ini membagi gaya kepemimpinan menjadi empat, yakni gaya autokrasi, gaya demokratis, gaya *laissez-faire*, dan grid manajerial yang menggunakan dua dimensi perilaku “perhatian pada produksi” dan “perhatian pada orang”.

Selain dua faktor di atas, hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Yudha Adityawarman dkk. pada tahun 2015 yang hasil analisisnya mendapatkan beban kerja mempunyai dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dari studi tersebut, bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan turut dipengaruhi beban kerja. Hal tersebut merupakan faktor ekstrinsik dari penilaian kinerja karyawan dalam Mangkuprawira dan Hubeis (2007). Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang wajib diselesaikan posisi/unit perusahaan, yang menjadi produk dari beban kerja serta spesifikasi waktu. Apabila kemampuan karyawan melebihi persyaratan pekerjaan, maka dapat timbul rasa bosan. Namun, apabila kemampuan pekerja kurang dari persyaratan pekerjaan, terbentuk lebih banyak terjadi kesalahan. Beban kerja yang diberikan bagi pegawai bisa dibagi menjadi tiga situasi, yakni beban kerja memenuhi standar, beban kerja terlalu tinggi (kemampuan super) serta beban kerja terlalu rendah (kemampuan tidak mencukupi) (Permendagri No. 12/2008).

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) kinerja disebabkan oleh dua faktor intrinsik serta ekstrinsik, maka selain tiga faktor ekstrinsik di atas, kinerja karyawan juga disebabkan oleh faktor intrinsik yakni *locus of control*. *Locus of control* adalah tahapan seseorang menerima tanggungjawab individu bagi hal yang terjadi pada diri (Rotter, 1996). Reiss dan Mitra (1998) mengidentifikasi *locus of control* menjadi internal dan eksternal. Ditinjau secara

eksternal dapat didefinisikan sebagai cara pandang di mana seluruh temuan yang diperoleh, buruk atau baik, berada di luar kendalinya lebih mempercayai elemen diluar kekuasaannya, layaknya kesempatan, takdir atau keberuntungan. Ketika ditinjau secara internal ialah suatu anutan personal yang menyimpan potensi dalam penentuan takdir personal. Individu yang memiliki *locus of control* internal percaya bukanlah takdir mengatur hidupnya, namun yang diperbuat membentuk takdir.

Dari hal yang telah dijelaskan, maka kinerja karyawan dapat dinilai dari faktor eksternal yang meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan beban kerja. Serta faktor internal yakni *locus of control*. Sebagai perusahaan jasa, PT. Angkasa Pura *Support* perlu melakukan pengukuran kinerja karyawan guna untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, kinerja karyawan juga sangat diperlukan dalam sistem pengendalian manajemen. Penerapan beban kerja berupa sistem kerja *shift* juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena hal tersebut, penulis ingin meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai bahan untuk evaluasi penilaian kinerja karyawan. Seperti salah satu misi PT. Angkasa Pura *Support* yakni menyediakan peforma layakan bandar udara yang optimal untuk mencapai harapan *stakeholder* dengan pemanfaatan SDM unggul guna untuk memenuhi visi dalam berperan sebagai penghubung yang melebihi operator bandar udara memberikan pelayanan unggul memperhatikan ramah tama karakter Indonesia.

Faktor eksternal dan internal dalam penilaian kinerja karyawan menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian kepada perusahaan jasa, PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya. Studi ini penting

dalam mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja, *locus of control*, beban kerja, dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dilain sisi studi ini juga bisa digunakan menjadi tolak ukur pengukuran kinerja karyawan serta sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, sehingga dapat diidentifikasi rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya?
2. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya?
3. Adakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya?
4. Adakah pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya?
5. Adakah pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja, dan *locus of control* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan permasalahan tersebut, tujuan studi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.
5. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja, dan *locus of control* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura *Supports* di Bandar Udara Juanda Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis atas studi antara lain:

- a. Memberikan masukan kepada pengembangan ilmu manajemen terutama dalam sektor MSDM.
- b. Sebagai salah satu kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan MSDM, khususnya untuk penilaian serta peningkatan kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi perusahaan, temuan studi bisa dijadikan acuan untuk mengetahui elemen yang memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga perusahaan mampu menentukan strategi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan.
- b. Bagi Perguruan Tinggi, studi ini mampu memberi peranan bagi ilmu pengetahuan, terlebih terkait Manajemen Sumber Daya Manusia

dan menjadi referensi untuk perpustakaan Perguruan Tinggi sehingga mampu berguna untuk mahasiswa lain.

- c. Bagi pembaca, studi ini dapat memperdalam pengetahuan terlebih terkait MSDM.
- d. Bagi peneliti penerus, memberikan manfaat untuk mengimplementasikan ilmu MSDM terutama mengenai faktor yang pengaruh kepada performa karyawan, yakni lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja, dan *locus of control* serta membandingkan antara teori dengan praktek di lapangan.