

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia saat ini berjalan dengan begitu pesat dan cepat, ditandai dengan kemajuan teknologi, kemajuan informasi, serta perubahan selera pasar yang menciptakan suatu persaingan yang semakin ketat. Hal ini lah yang akhirnya menuntut perusahaan / produsen untuk lebih peka, kritis, dan reaktif terhadap perubahan yang ada agar tetap eksis dalam persaingan global.

Syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar dapat mencapai sukses dalam persaingan adalah berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan seringkali harus merubah struktur dan bentuk organisasinya agar perusahaan dapat merespon perubahan yang terjadi. Perubahan organisasi yang terjadi akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam perusahaan/organisasi. Dalam era globalisasi seperti saat ini, persaingan dalam pasar akan semakin ketat. Perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik agar dapat lebih unggul dalam persaingan, itu semua tak luput dari peran para manajer dan para pengambil keputusan puncak. Untuk mencapai kinerja yang baik, perusahaan harus dapat memanfaatkan resource yang ada dalam perusahaan termasuk untuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum sumber daya manusia bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal (Simamora, 2004).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset penting perusahaan/organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2004). Hal tersebutlah yang membuat para pelaku usaha dan pebisnis menyadari akan nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik merupakan aset berharga dan harapan bagi semua perusahaan yang memperkerjakan karyawan, sebab dari kinerja

karyawan inilah yang pada akhirnya sangat diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya ( Azhad dkk, 2015).

Werther dan Davis (1996) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya yang berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti : intelegence, creativity, dan imagination serta tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan-pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya ( Azhad dkk, 2015). Mathis, R.L and Jackson, J.H (1999) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah sistem desain formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan secara efektif dan efisien pada manusia yang berbakat untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Menurut Mondy & Noe (2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relative karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standart prestasinya. Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Kinerja kantor pemerintahan sangat ditentukan oleh pegawai yang berkualitas (Indriani dan Waluyo, 2012). Organisasi dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas harus meninggalkan kebijakan praktek manajemen yang sifatnya hakiki dan fungsional, bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih inovatif, dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Ditinjau dari pengetahuan secara ilmiah, sejauh yang mampu dilacak manusia, sejumlah hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pola-pola kepemimpinan telah jadi pusat perhatian orang sejak lama, bahkan jauh sebelum nabi Isa dilahirkan. Dari berbagai kepustakaan dapat diketahui bahwa tujuan utama system pendidikan yang ada sejak zaman dahulu adalah untuk mencari dan mencetak orang-orang yang bisa dijadikan pemimpin. Pada hakikatnya semua orang adalah pemimpin, meski orang itu tidak mempunyai kedudukan resmi sebagai pemimpin. Peranan seorang pemimpin sangat besar untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang ditentukan oleh sifat, sistem, dan seni kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang disenangi dan disegani oleh bawahannya dapat memajukan suatu organisasi.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al, 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan

dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Dengan pemberdayaan, pemimpin mampu meningkatkan kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam (a) memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan, dalam arti bukan saja bebas mengemukakan pendapat, melainkan bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, bebas dari kesakitan; (b) menjangkau sumber-sumber daya produktif yang memungkinkan mereka bisa meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang dan jasa yang mereka perlukan; dan (c) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka (Suharto, 2009:58). Sebuah organisasi juga memerlukan pimpinan dan kepemimpinan yang kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Peran pemimpin dan gaya kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bagaimana hubungan pemimpin dengan karyawan; bagaimana pemimpin memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi; dan bagaimana pemimpin mempengaruhi karyawannya, sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengambil keputusan yang tepat dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin yang baik juga harus mampu untuk mengarahkan karyawannya demi tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2009).

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti manfaatnya bagi kepentingan individu, industry, dan masyarakat. Tentang penelitian di bidang kepuasan kerja itu sendiri, ada tiga macam arah yang bisa dilihat, diantaranya:

1. Usaha untuk menemukan factor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja
3. Dalam rangka usaha untuk mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri

Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks. Selain itu kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antar sesama karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal menyangkut factor fisik dan psikologis, (Azhad dkk, 2015)

Menurut beberapa penelitian sebelumnya, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya (Rivai *et al.*, 2011). Kepuasan kerja adalah sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas memiliki sifat yang negatif (Robbins dan Coulter, 2009).

Sama halnya dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh pada kinerja. Komitmen organisasional merupakan derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi tersebut (Robbins dan Coulter, 2009). Komitmen organisasional dapat berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena sebuah organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya tergantung pada kontribusi sumber daya manusia yaitu anggota organisasi (karyawan), baik itu dalam masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, maupun pengawasan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku karyawan dan kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh yang cukup besar pada kinerja

organisasi. Seperti yang telah dijelaskan oleh Mas'ud (2004: 45) bahwa banyak faktor yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasional, namun faktor yang paling penting dan menentukan adalah perilaku kerja karyawan. Jadi kinerja seorang karyawan akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja karyawan menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi

PT. Livia Mandiri Sejati merupakan Badan Usaha Dagang yang bergerak pada pendistribusian produk air minum dalam kemasan AQUA yang beroperasi di daerah Jember. Untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lainnya, kinerja karyawan sangatlah dibutuhkan. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan maka dilakukanlah penilaian kinerja di PT. Livia Mandiri Sejati. Berdasarkan wawancara dengan Human Resource Service PT. Livia Mandiri Sejati dilakukanlah suatu penilaian untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang mana nantinya bisa digunakan sebagai acuan perusahaan untuk lebih mengembangkan lagi perusahaannya. Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi, seperti data berikut ini

Tahun	Integritas	Profesional	Orientasi Terhadap Keselamatan	Inovasi	Orientasi terhadap pelayanan	Ratarata
2014	17	15	16	16	17	16.2
2015	16	17	17	17	17	16.8
2016	18	16	17	17	18	17.2
2017	19	19	18	18	19	18.4
Total	70	67	68	68	71	68.8
	17.5	16.7	17	17	17.7	17.2

Berdasarkan tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2014, kinerja karyawan PT. Livia Mandiri Sejati masih belum optimal jika dilihat dari nilai

maksimal 25. Penilaian kinerja tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait dengan kinerja karyawan pada PT. Livia Mandiri Sejati. Permasalahan lain menurut Manajer Sumber Daya Manusia PT. Livia Mandiri Sejati yaitu masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terjadi selama beberapa tahun terakhir.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, kemajuan teknologi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Perubahan - perubahan mendasar pada organisasi akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh kepada perusahaan. Dalam kasus ini, persaingan yang ketat dalam industri mengakibatkan setiap organisasi berlomba untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dengan berbagai cara seperti dengan merubah struktur organisasi, perbaikan sistem dan prosedur, penetapan sasaran jangka pendek dan jangka panjang, peningkatan dalam pelayanan kepada nasabah dan upaya-upaya mendasar lain yang dilakukan dalam rangka menjadikan perusahaan yang lebih unggul dan berdaya saing (*competitive advantage*).<sup>11</sup> Untuk mendukung perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan, sumber daya manusia (karyawan) merupakan pelaku yang dominan dan sangat penting dalam rangka mendukung tujuan-tujuan perusahaan tersebut. Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apakah pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (dengan komitmen organisasi sebagai variabel penguat / *intervening*) terhadap kinerja karyawan PT. Livia Mandiri Sejati.

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi?
2. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi?
3. Apakah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *kinerja karyawan*?

4. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *kinerja karyawan* melalui Komitmen Organisasi?
5. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *kinerja karyawan* melalui Komitmen Organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *kinerja karyawan*.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *kinerja karyawan* melalui Komitmen Organisasi.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *kinerja karyawan* melalui Komitmen Organisasi

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini bermanfaat sebagai: Kontribusi terhadap kajian mengenai interaksi antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia. Selain itu Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, terhadap *kinerja karyawan* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
2. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen PT. Livia Mandiri Sejati Jember dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan serta merumuskan strategi sumber daya manusia kedepan dan khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.