

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, persaingan perusahaan-perusahaan dalam suatu industri semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan mitra bisnisnya. Hal ini menyebabkan sumber daya manusia dituntut untuk menampilkan performa yang terbaik dengan demikian perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitornya.

Seperti yang telah kita ketahui bersama, bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital bagi sebuah perusahaan. Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Tentu saja setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya atau bahkan melebihinya. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, promosi karyawan, dan lain- lain. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 382), bahwa Penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. maka penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi dua hal, yaitu (1) adanya seperangkat standar dan (2) komunikasi informasi (umpan balik). Pernyataan ini juga didukung oleh Gary Dessler. Dessler (2013: 310) berpendapat, *“Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards. And it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance*

deficiencies". Pendapat Gary Dessler ini semakin mempertegas bahwa penilaian kinerja karyawan yang efektif membutuhkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta feedback (umpan balik) guna mencegah terjadinya penurunan performa pada karyawan.

Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi turnover karyawan. Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali PT UD Astra Motor Indonesia.

PT UD Astra Motor Indonesia yang merupakan anak dari perusahaan Astra International, Tbk yang bergerak di bidang otomotif. Adapun kegiatan usaha PT UD Astra Motor Indonesia ini adalah sebagai improtir kendaraan baik dalam bentuk barang jadi atau barang setengah jadi, yang mana nantinya akan di rakit di pabrik yang dimiliki astra grup di Indonesia sebelum di distribusikan untuk dijual ke dealer yaitu PT United Tractors (Astra Grup) yang mana nanti dijual kembali ke customer corporate dan instansi pemerintahan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Kualitas SDM suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Hal tersebut untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan, bagaimana perusahaan membuat karyawan menjadi nyaman dan disiplin sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian hasil kerja karyawan di dalam perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:128). Pengelolaan sumber daya manusia dimulai dari

proses rekrutmen, training, sampai proses maintainnya atau retensi, pengelolaan sumber daya manusia yang matang harus dimulai dari awal karena nantinya akan sangat menentukan kelangsungan organisasi.

SDM yang berkualitas dilihat dari karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi agar mampu bekerja dengan baik, terampil, disiplin, tekun, kreatif, idealis, dan mau berusaha untuk memperoleh hasil kerja yang baik sehingga mencapai prestasi kerja yang baik. Sinungan (2003:135) menjabarkan bahwa etika kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang di dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang baik di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Hal tersebut juga harus didukung dengan tersedianya kenyamanan karyawan dalam bekerja Perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya (Nitisemito, 2002:183). Selain itu, disisi lain karyawan juga diharapkan harus memiliki disiplin yang tinggi agar setiap pekerjaannya dapat selesai dengan baik.

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social di dalam organisasi yang berlaku. Menurut Rivai (2009:824)., kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Peranan disiplin kerja ini bermanfaat dalam mendidik para karyawan untuk mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada di perusahaan. Sehingga disiplin kerja sangat penting untuk ditegakan di perusahaan agar karyawan dalam bekerja sesuai peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan, hal ini akan menciptakan

keselarasan, keamanan, ketertiban, kelancaran dan tujuan perusahaan tercapai.

Kedisiplinan yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya etos kerja. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik diharapkan mampu menjalani proses pekerjaan dengan ikhlas, tulus dan memiliki makna sesungguhnya dalam bekerja. Hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Wibowo (2013), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja yang baik adalah tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang optimal adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya suatu tujuan dalam organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Karena hal itu merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, lingkungan yang kondusif akan membuat karyawan nyaman dan akan membuat kinerja karyawan menjadi baik sehingga tujuan perusahaan akan tercapai secara optimal.

Dan menurut beberapa teori dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam istilah Bahasa Inggrisnya disebut HRD atau Human Resources Development Departemen. Menurut A.F Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi memerlukannya.

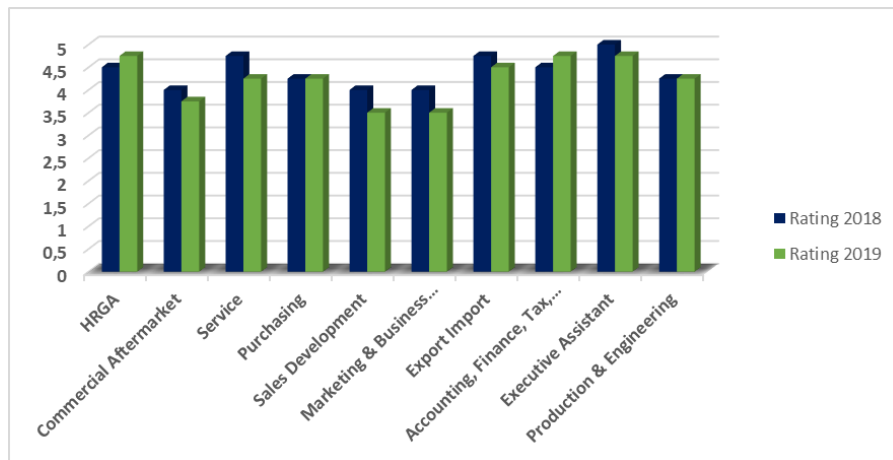
Mengukur kinerja karyawan merupakan aktivitas penting bagi suatu perusahaan. Kinerja karyawan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan. Umumnya digunakan metode performance appraisal karena lebih mudah dan sederhana, akan tetapi subjektivitas penilai sangat dominan sehingga mengurangi akuntabilitasnya. Pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode KPI memiliki kelebihan selain objektif, metode ini juga terkait dengan sasaran perusahaan, sehingga pencapaian kinerja karyawan berbanding lurus dengan pencapaian kinerja perusahaan.

Pada kesempatan kali ini, peneliti melihat adanya kondisi di perusahaan tempat peneliti bekerja telah terjadi penurunan performance kinerja. Sehingga peneliti mengumpulkan data KPI selama 2 tahun terakhir dan standar penilaian KPI untuk memaparkan trend penurunan performance kinerja per departemen, dan disamping itu peneliti juga akan memaparkan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi performance kinerja atau kinerja karyawan. Sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data KPI (*Key Performance Indicator*)

Tahun	2018				2019			
	Mid	Full Year	Rating 2018	Predikat	Mid	Full Year	Rating 2019	Predikat
Departemen								
HRGA	86	93	4.5	Good	87	95	4.75	Very Good
CommercialAftermarket	75	77	4	Average	71	72	3.75	Average
Service	87	93	4.75	Very Good	79	82	4.25	Average
Purchasing	77	82	4.25	Average	78	81	4.25	Average
Sales Development	75	76	4	Average	68	70	3.5	Poor
Marketing & Business Development	73	78	4	Average	66	70	3.5	Poor
Export Import	88	92	4.75	Very Good	85	89	4.5	Good
Accounting, Finance, Tax, Budgeting	86	91	4.5	Good	87	93	4.75	Very Good
Executive Assistant	93	103	5	Excelent	92	95	4.75	Very Good
Production & Engineering	82	84	4.25	Good	79	85	4.25	Good

Sumber: Human Resources PT UD Astra Motor Indonesia



Tabel 1.2 Data KPI (*Key Performance Indicator*)

Skor	Rating	Predikat	Kategori Nilai
<10	1	Very Poor	C
≥ 10 - < 15	2		
≥ 15 - < 30	2.5		
≥ 30 - < 50	3		
≥ 50 - < 65	3.25	Poor	C+
≥ 65 - < 70	3.5		
≥ 70 - < 75	3.75	Average	B
≥ 75 - < 80	4		
≥ 80 - < 85	4.25	Good	B+
≥ 85 - < 90	4.5		
≥ 90 - < 95	4.75	Very Good	BS
≥ 95	5	Excelent	BS+

Pada tabel dan grafik KPI di atas terlihat adanya fluktuasi terhadap pencapaian kerja pada setiap departemen, hanya departemen Production & Engineering yang tetap stabil sedangkan departemen-departemen lainnya mengalami fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan di tahun 2019. Penurunan drastis dapat dilihat dari departemen Sales Development dan

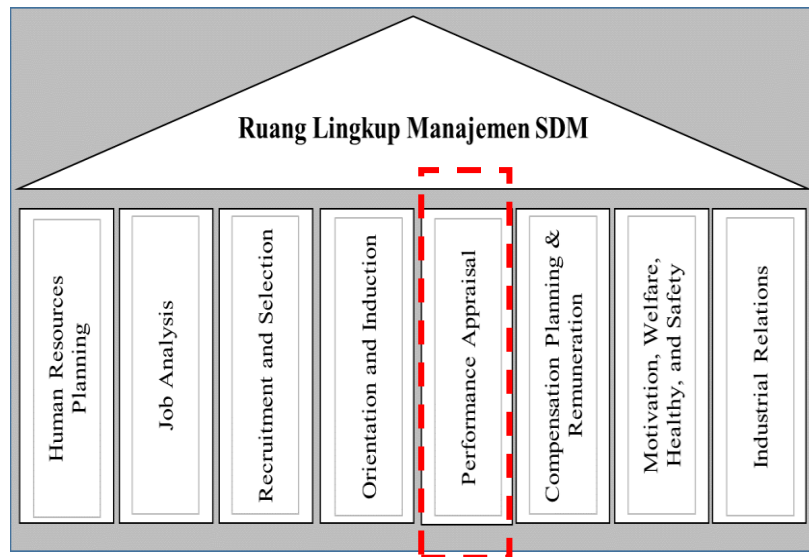
Marketing & Business Development yang mendapat rating 3 sampai 3,5 yaitu cenderung poor atau under performance. Sedangkan perusahaan menargetkan pada tiap-tiap departemen minimal mampu mencapai 4,25 yaitu predikat Good (B+), namun hampir semua departemen mendapatkan rating rata-rata sehingga selama dua tahun ini selalu mengalami fluktuasi penurunan kinerja per departemen.

Padahal di dalam suatu perusahaan kinerja setiap department akan mempengaruhi department lainnya. Bahkan dalam skala lebih besar kinerja suatu departemen dapat berpengaruh dengan tercapai atau tidak tercapainya tujuan suatu perusahaan. Sebagai contoh sebagaimana yang terjadi pada departemen sales development yang mengalami penurunan kinerja, jika suatu departemen yang memiliki peran untuk menangani penjualan dan pemasaran dalam suatu perusahaan tidak memiliki kinerja yang baik maka pemasukan perusahaan menjadi salah satu yang terancam terkena dampak. Jika keuangan perusahaan memburuk hal ini tentu akan memberikan dampak yang lebih luas lagi untuk seluruh karyawan. Oleh karenanya pada organisasi perusahaan peran kinerja masing-masing departemen tak ubahnya sebagai pilar yang menyangga berdirinya suatu perusahaan.

Menurut Mutiara S. Panggabean, MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisa pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan dari pengertian Panggabean di atas, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sisi, sisi pekerjaan dan sisi pekerja. Di sisi pekerjaan, terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan, dan di sisi pekerja, itu mencakup kegiatan rekrutmen, evaluasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, promosi, kemampuan, dan pensiun.

Karena di dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia, aspek KPI masuk dalam ruang lingkup Performance Appraisal, yang mana

Kinerja Karyawan atau Performance Appraisal adalah salah satu ruang lingkup yang saya akan diteliti berdasarkan fenomena yang terjadi.



Gambar 1.2 Ruang lingkup Manajemen SDM

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal berikut ini :

1. *Human Resources Planning* yaitu perencanaan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.
2. *Job Analysis* yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing - masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.
3. *Recruitment and selection* yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, system tata cara dan proses yang telah ditentukan.
4. *Orientation & Induction* yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.
5. *Performance Appraisal* yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian kerja.
6. *Compensation planning and remuneration* yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

7. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety* yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.
8. *Industrial Relations* yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

Berdasarkan fenomena yang sudah di observasi tersebut di PT UD Astra Motor Indonesia, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait hal ini, dimana kinerja sebagai variable independen yang digunakan dibatasi pada lingkungan kerja, disiplin kerja, dan etos kerja. Dimana ketiga variable tersebut di justifikasi oleh peneliti dengan judul **“PENGARUH LINGKUNGAN, DISIPLIN KERJA, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”** (Studi pada PT UD Astra Motor Indonesia). Alasan peneliti mengambil judul tersebut, karena jika dikaitkan antara data absensi dan KPI karyawan masih terbilang rendah. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian ini untuk mencari tahu seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi ruang lingkup permasalahan adalah sebagai berikut :

1. Apakah secara parsial Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah secara parsial Etos Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah secara simultan Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Etos Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada semua departemen di lingkungan PT UD Astra Motor Indonesia
2. Untuk melihat seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di semua departemen di lingkungan PT UD Astra Motor Indonesia
3. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan pada semua departemen di lingkungan PT UD Astra Motor Indonesia
4. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada semua departemen di lingkungan PT UD Astra Motor Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat – manfaat yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Ilmu pengetahuan
Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
2. Bagi Investor
Dengan sudah diketahuinya pengaruh dari masalah yang ada, maka menjadi pertimbangan investor dalam melakukan evaluasi terhadap jajaran manajemen terkait target dan SDM yang dimiliki.