

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia 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 bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2005:15).

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah

mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. (Moeheriono, 2012: 95)

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan variabel, Empat diantaranya adalah variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kemampuan karyawan. Salah satu penelitian terdahulu yang mengaitkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Candra Krisnawati (2011), dimana hasil yang didapat bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Dengan adanya perbaikan pada kinerja karyawan diharapkan dapat memberikan dampak penting bagi perusahaan dan bagi sumber daya manusianya. Selain itu, kondisi

ekonomi dalam suatu Negara juga ikut berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan sebagai contoh, apabila terjadi inflasi dalam sebuah Negara maka akan mengakibatkan harga barang-barang akan naik, sehingga daya beli masyarakat akan menurun. Hal ini akan mengakibatkan banyak perusahaan yang akan mengalami kerugian. Oleh sebab itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal. Agar semua itu dapat tercapai, maka diperlukan prestasi atau kinerja yang baik dari karyawan. Selain itu, cara untuk menilai prestasi atau kinerja 2 karyawan adalah dengan melihat kinerja dari karyawan itu sendiri. Apabila para karyawan bekerja dengan kinerja yang tinggi, maka perusahaan akan dapat mencapai tujuannya secara optimal.

Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan penilaian prestasi atau kinerja karyawan yaitu PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER). PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) Pekanbaru adalah sebuah lembaga keuangan non bank atau modal venture milik daerah (BUMD) dalam bentuk perseroan terbatas (PT) yang menalurkan kredit usaha kecil (KUK) yang bertujuan untuk membantu mereka dalam mengatasi permasalahan mengenai modal usaha. KUK adalah kredit atau pembiayaan dari bank untuk investasi atau modal kerja, yang diberikan dalam bentuk rupiah atau valuta asing kepada nasabah usaha kecil dengan plafon kredit keseluruhan maksimal Rp. 500.000.000 untuk membiayai usaha yang produktif.

Di bawah ini merupakan tabel kinerja karyawan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) Pekanbaru dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2011:

Tabel 1. 1 Daftar Kinerja atau Prestasi Karyawan Pada PT. PER Permodalan Ekonomi Rakyat Pekanbaru

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan
1	2007	30	Baik
2	2008	30	Cukup
3	2009	30	Cukup
4	2010	30	Baik
5	2011	30	Cukup

Sumber: Data PT. PER Pekanbaru 2011

Untuk mengukur kinerja, biasanya perusahaan menggunakan skala sangat baik, baik, cukup, kurang dan rendah. Penggunaan skala ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kinerja yang diperoleh baik secara individu maupun secara umum pada seluruh karyawan pada PT. Dari tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa tingkat kinerja karyawan dengan klasifikasi baik dan cukup selalu mengalami perubahan tiap tahunnya. Pada tahun 2007 kinerja karyawan dapat dikatakan baik. Dikatakan baik dikarenakan pada saat itu karyawan bekerja dengan baik, pada tahun 2008 kinerja karyawan hanya dapat dikatakan cukup saja, begitu pula dengan tahun 2009, namun pada tahun 2010, kinerja karyawan pada PT. PER mengalami peningkatan yaitu dengan kinerja yang baik, sedangkan pada tahun 2011 kinerja karyawan menurun dan hanya mendapatkan kriteria cukup saja. Penurunan kinerja dari baik menjadi cukup, hal ini diakibatkan karena kurangnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan

kemampuan kerja karyawan. Sehingga kinerja karyawan dan nasabahnya mengalami penurunan. Adanya penurunan peminjam dana pada PT. PER maka berdampak pula pada penurunan margin keuntungan.

Untuk mengetahui nasabah di PT PER dapat diperhatikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Jumlah Permohonan Kredit, Jumlah Pemohon yang Disetujui, dan Jumlah Pemohon yang Tidak Disetujui

Tahun	Jumlah Permohonan	Permohonan yang disetujui		Permohonan yang tidak disetujui	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
2007	470	308	65,53%	162	34,47%
2008	315	119	38%	196	62%
2009	30	9	30%	21	70%
2010	30	30	100%	0	0%
2011	28	23	82%	5	18%
Jumlah	873	489	63,09%	384	36,91%

Sumber: PT.Permodalan Ekonomi Rakyat Pekanbaru (2011)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah pemohon kredit dari tahun 2007 – 2011 mengalami fluktuasi. Jumlah pemohon yang disetujui mengalami fluktuasi dan cenderung menurun dan jumlah pemohon yang tidak disetujui secara umum lebih dari 36,91%. Dari data di atas dapat dilihat bahwa kredit usaha kecil yang disalurkan oleh PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) Pekanbaru didasarkan atas anggaran (plafont) yang telah ditetapkan setiap tahunnya. Dan dapat dilihat jumlah pemohon yang disetujui relatif menurun jumlahnya. Selain data di atas, berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada waktu melakukan survei, maka diketahui bahwa:

1. Motivasi kerja karyawan menurun, terutama jika hari Jum'at dan hari Sabtu, hal ini disebabkan karena karyawan kurang berkonsentrasi dalam bekerja.

2. Karyawan kurang termotivasi dalam bekerja pada waktu pimpinan tidak berada di lokasi kerja, hal ini disebabkan karena kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

3. Karyawan tidak dapat bekerja dengan baik, apabila lingkungan karyawan dalam bekerja tidak nyaman, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja karyawan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

PT. BPR Harta Swadiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan, terletak di Pandaan Pasuruan. Memiliki kantor cabang di Mojosari, dan enam kantor kas yang tersebar di wilayah Pasuruan, yaitu Gondang Wetan, Beji, Gempol, Bangil, Sukorejo, Pohjentrek. Dengan banyaknya kantor kas yang dimiliki, jumlah sumber daya manusianya juga terbilang cukup banyak. Dalam proses operasional kegiatannya, perusahaan tidak hanya mementingkan keberhasilan perusahaan saja, namun juga sangat mementingkan karir dan kesejahteraan karyawannya. Di PT BPR Harta Swadiri sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk

memperoleh mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

PT. BPR Harta Swadiri Pasuruan merupakan perusahaan yang memiliki akreditasi yang bagus, dibuktikan dengan banyaknya penghargaan yang didapatkan pada bidang perbankan, seperti dari Bank Indonesia, APCONEX, dan infobank award. Hal ini tidak lepas dari kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan pada perusahaan dirasa cukup tinggi. Dari dua divisi yang ada, perusahaan memiliki cara untuk mengukur kinerja karyawan. Seperti pada divisi marketing yaitu di lihat dari tingkat kenaikan kredit, penambahan jumlah debitur dan penyelesaian kredit bermasalah yang berpengaruh terhadap NPL. Sedangkan pada divisi operasional dapat di lihat dari bagaimana karyawan bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja yang didapat karyawan tidak lepas dari faktor - faktor yang di miliki, karena dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan membutuhkan prestasi dan kinerja yang baik oleh semua karyawan.

Agar tujuan perusahaan tercapai maka manajemen di BPR Harta Swadiri harus memperhatikan permasalahan yang dihadapi sekarang guna untuk memperbaiki kinerja SDM/karyawannya yang berdampak penting bagi perkembangan perusahaan. Bagi perusahaan karyawan memiliki peran penting masing-masing di posisi pekerjaan dan bidangnya. Misal di bagian marketing mempunyai peran penting untuk mempromosikan atau memasarkan produk perusahaan dan di bagian operasional memiliki peran penting untuk memberikan pelayanan

terhadap nasabah. Maka disini peningkatan kinerja karyawan harus diperhatikan lagi oleh manajemen BPR Harta Swadiri seperti, peningkatan sikap (diri karyawan), penghargaan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan professional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadikan kenyataan.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi yang bersangkutan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan ter sebut.

Faktor – faktor yang penulis lihat di lapangan yaitu motivasi, kompensasi, kepemimpinan, komunikasi dan pelatihan. Penerapan motivasi sudah sangat baik akan tetapi agar motivasi menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan manajemen PT BPR Harta Swadiri menanamkan semangat kerja yang tinggi pada setiap karyawan serta loyalitas terhadap perusahaan yang menjadikan perusahaan saat ini memiliki kinerja yang baik. Juga perihal kompensasi PT BPR Harta Swadiri memberikan gaji atau upah sesuai dengan standart perusahaan dan karyawan akan mendapatkan tunjangan prestasi apabila karyawan tersebut berprestasi dalam pekerjaannya dan tunjangan – tunjangan yang lainnya. Kompensasi biasanya berupa sesuatu, berupa uang, yang diberikan kepada karyawan perusahaan sebagai pembayaran atau

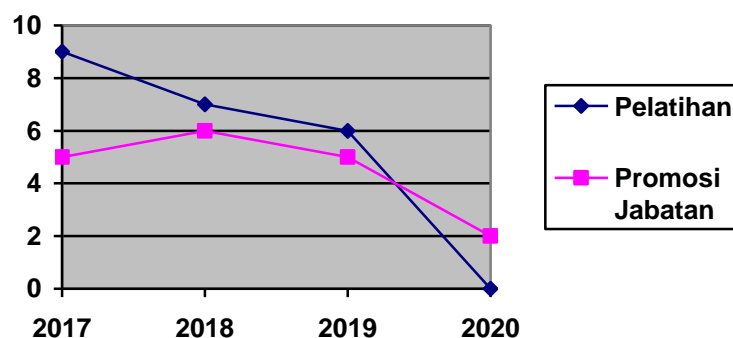


ganti rugi untuk hak mereka terhadap perusahaan atau karena kerugian yang ditimbulkan karena aktivitas perusahaan. Kemampuan pemimpin di PT BPR Harta Swadiri dalam mengarahkan, mendelegasikan, komunikasi terhadap bawahan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh karyawan akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu perusahaan adalah mengenai kinerja karyawan. Untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan, perusahaan mengadakan program pendidikan dan pelatihan rutin bagi karyawan sesuai dengan divisi masing – masing. Terdapat dua program pendidikan dan pelatihan yaitu internal yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan dimana diadakan setiap bulan dan eksternal yang hanya diikuti oleh karyawan yang dipilih secara bergilir oleh manajer divisi, serta perusahaan akan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi untuk memotivasi karyawan yang lain dalam meningkatkan prestasi.

Setelah melakukan wawancara pada karyawan PT BPR Harta Swadiri Pasuruan, menjadikan motivasi, kompensasi, kepemimpinan, komunikasi dan pelatihan sebagai upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun permasalahan mengenai kinerja karyawan yang terdapat di perusahaan yaitu motivasi pada karyawan dalam menghadapi tekanan dan persaingan prestasi baik dalam lingkup perusahaan atau lingkup luas. Untuk permasalahan mengenai kompensasi yaitu mengenai promosi jabatan yang tidak diadakan setiap tahun. Dari dua divisi yang ada, hanya divisi marketing yang memiliki peluang lebih besar untuk

dipromosikan. Sehingga, kinerja karyawan pada divisi lain sering mengalami penurunan akibat dari kurangnya perhatian yang diberikan oleh perusahaan berupa promosi jabatan. Untuk permasalahan kepemimpinan dan komunikasi sudah terlaksana dengan baik dalam berkomunikasi, pendelegasian serta memperbaiki kinerja organisasi agar efektif dan efisien. Karena di perusahaan ini terdiri dari banyak kantor maka peran pemimpin dalam setiap kantor serta komunikasi secara langsung maupun online harus dilakukan setiap hari untuk memonitor kinerja karyawan dari semua divisi. Dan yang terakhir permasalahan pelatihan yang belum dilaksanakan secara rutin, karena pelatihan sangat memotivasi karyawan untuk menambah wawasan atau pengalaman baru dibidang pekerjaan dan menunjang prestasi dalam melakukan pekerjaan. Sehingga, kinerja karyawan mengalami penurunan karena pelatihan yang belum dilaksanakan secara rutin.

Tabel 1. 3 Grafik Pelaksanaan Pelatihan Dan Promosi Jabatan PT BPR Harta Swadiri



Sumber : PT BPR Harta Swadiri Pasuruan

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul : **Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. BPR Harta Swadiri Pandaan Pasuruan.**

## **B. Rumusan Masalah**

Sebagaimana kondisi pada latar belakang, permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam memperbaiki kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan ini harus mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan untuk mengembalikan peforma baik dari para karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik yang berdampak pada tujuan dan perkembangan perusahaan.

Berdasarkan pada uraian tersebut, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah variabel Motivasi (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?
2. Apakah variabel Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?
3. Apakah variabel Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?
4. Apakah variabel Komunikasi (X4) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?
5. Apakah variabel Pelatihan (X5) berpengaruh signifikan secara parsial kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?

6. Apakah variabel Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Kepemimpinan (X3), Komunikasi (X4) dan Pelatihan (X5) secara bersamaan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR HARTA SWADIRI?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bahwa variabel Motivasi (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.
2. Untuk mengetahui bahwa variabel Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.
3. Untuk mengetahui bahwa variabel Kepemimpinan (X3), berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.
4. Untuk mengetahui bahwa variabel Komunikasi (X4) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.
5. Untuk mengetahui bahwa variabel Pelatihan (X5) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.
6. Untuk mengetahui bahwa variabel Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Kepemimpinan (X3), Komunikasi (X4) dan Pelatihan (X5)

berpengaruh signifikan secara simulta terhadap kinerja karyawan PT BPR HARTA SWADIRI.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini bermanfaat dalam menambah wawasan dan pemahaman penulis mengenai keterkaitan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

##### **2. Bagi Universitas Islam Majapahit**

Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi sebagai masukan pada mata kuliah yang bersangkutan dan dapat menambah literatur di perpustakaan Universitas Islam Majapahit. Selain itu juga menjadi bahan referensi bagi mahasiswa-mahasiswi, khususnya untuk program studi S1 Manajemen.

##### **3. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini bermanfaat untuk masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.