

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan tenaga sumber daya manusia pada perusahaan merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan inti maupun non inti disetiap lini perusahaan. Di mana sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan pada suatu perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam setiap perusahaan merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam perusahaan. Karena salah satu cara agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan dunia bisnis yang ketat adalah yaitu dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan, karena merupakan sumber yang mengendalikan perusahaan serta mengembangkan perusahaan dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan (Wibowo, 2017).

Oleh karena itu, pemeliharaan sumber daya manusia di perusahaan menjadi faktor penting bagi perusahaan agar setiap aktivitas di perusahaan bisa berjalan secara efisien dan efektif, sehingga perusahaan akan mampu mencapaitujuannya. Keterkaitan atau hubungan antara karyawan dan perusahaan ini mampu menghasilkan suatu output, yaitu kualitas kerja karyawan yang baik dan tentunya akan menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang dengan dengan baik.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan juga dipengaruhi keberhasilan dari kinerja individu karyawannya, suatu perusahaan akan berupaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan mampu memberikan kontribusi lebih dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja pada dasarnya adalah dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2012) kinerja karyawan sendiri adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka panjang output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja karyawan merupakan hal penting bagi setiap indikator kemajuan perusahaan.

Upaya perusahaan untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi yaitu dengan adanya peningkatan pengembangan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki guna menciptakan tujuan organisasi yang sudah ditentukan, sehingga nantinya karyawan mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan aktifitas perusahaan. Mangkunegara (2013) kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi yang telah direncanakan maka kinerja sangat perlu karena kinerja juga ditunjukkan atas kualitas hasil kerja dan jumlah pekerjaan yang dituntaskan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya serta tanggung jawab yang dibebankan menunjukkan kinerjanya.

Perusahaan sebagai rumah para pekerja juga perlu mengidentifikasi dan memperhatikan berbagai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan, dalam hal ini perusahaan mampu berperan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, jika perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja karyawan tentu karyawan akan mampu memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan dalam bentuk kinerja yang baik dan prestasi kerja yang baik. Namun jika karyawan tidak puas terhadap perusahaan tentu yang dirasakan karyawan adalah ketidaknyaman dan kurang dihargai dalam bekerja, jika hal itu terjadi karyawan tidak akan mampu mengembangkan potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya.

Dalam perusahaan manajemen harus mampu membuat suatu kondisi dimana para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya hingga dapat mencapai tujuan. Kondisi yang dimaksud di sini antara lain motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, gaya kepemimpinan yang efektif, pelatihan kerja yang berkesinambungan dan masih banyak lagi. Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan karena merupakan faktor pendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi termasuk juga kinerja yang ditunjukkannya.

Siagian yang dikutip dalam buku Manullang (2015) mengemukakan motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan dengan

efisien dan ekonomis. Studi empiris menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan erat antara motivasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifora (2019) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi dapat dipengaruhi dalam melakukan sesuatu yang diinginkan atau melaksanakan tugas sesuai dengan aturannya. Dengan motivasi orang akan terdorong untuk bekerja dengan maksimal demi mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian yang lain juga menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja, adalah dengan cara memotivasi karyawan. Harahap *et al.* (2020) karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Sebaliknya jika karyawan telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan.

Selain motivasi, peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang bijaksana dan professional dalam bekerja tentunya akan sangat disukai oleh karyawan. Dengan demikian karyawan akan merasa dihargai oleh pemimpinnya. Hasibuan (2016), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang

kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Penelitian yang menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Tueno (2017) bahwa gaya kepemimpinan di suatu organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan bagian penting dari perusahaan, dimana seorang pemimpin harus mampu menciptakan keterpaduan yang harmonis dengan bawahannya, termasuk mendorong kerjasama, membimbing dan mendorong kerja bawahan, mempengaruhi dan memberikan sikap dan perilaku individu dan kelompok, agar terbentuk suatu gaya kepemimpinan yaitu seorang pemimpin berlaku.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja selain motivasi dan kepemimpinan adalah pelatihan kerja. Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja (Simanjuntak 2011).

Pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan,

dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang. Penelitian yang dilakukan oleh Juliastuti *et al.*(2022) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.

Pupuk Iskandar Muda merupakan anak perusahaan dari Pupuk Indonesia  *Holding Company*. PT. Pupuk Iskandar Muda berdiri dengan strategi untuk mencukupi kebutuhan pupuk urea di kawasan Indonesia bahagian barat yang secara geografis termasuk kawasan pertanian, setelah sebelumnya kebutuhannya dirintis oleh PT. Pusri Palembang. Maka kehadiran PT. Pupuk Iskandar Muda dapat memenuhi kebutuhan pupuk untuk petani dan perkebunan yang sangat luas di wilayah Sumatera bagian Utara (Provinsi Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau dan Kalimantan Barat). Posisi PT. Pupuk Iskandar Muda juga sangat strategis untuk mengeksport kelebihan produknya ke negara-negara tetangga karena secara topografis sangat dekat.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dalam melihat kinerja karyawan, masih ada beberapa hal yang dirasa belum maksimal. Hal ini terlihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja yang belum optimal dipengaruhi oleh sebagian pegawai yang hanya bekerja ketika ada perintah dari pimpinan, tidak mandiri atau

kreatif menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat, masih ada pegawai yang malas. adalah selama jam kerja, dan kurangnya perhatian karyawan terhadap tugas yang diberikan sehingga karyawan tidak menikmati pekerjaan yang dimilikinya. Selain itu masih banyak juga karyawan yang belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak efektif dan juga tidak efisien.

Fenomena konkrit yang terjadi saat ini, masih banyak di kalangan pegawai yang menuntut pemenuhan kebutuhan fisiologis yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Di mana kebutuhan tersebut sangat sensitif bagi karyawan untuk tidak melakukan aktivitas pekerjaannya. Bentuk konkrit dari kebutuhan tersebut dalam dinamika kerja dapat berupa ketersediaan makanan ringan dan minuman, perolehan insentif dan asuransi kesehatan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis individu karyawan dan keluarganya. dapat mengganggu kesehatan dan keselamatan kerja. Wujud kebutuhan akan rasa aman misalnya rasa aman akan ketersediaan alat-alat kerja, suasana dan kondisi kerja yang menyenangkan resikonya, nuansa kerja yang damai dan tenteram, terhindar dari hal-hal yang tidak diharapkan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadinya masalah kinerja karyawan disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap karyawan PT. PIM, terdapat beberapa karyawan yang masih ragu-ragu dalam menyelesaikan tugas, dengan perilaku menghindari tugas dan menunda-nunda penyelesaian tugas, dengan

kata lain karyawan tersebut tidak bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Ada juga karyawan yang terlihat tidak bersemangat untuk melakukan aktivitas, karyawan tersebut hanya duduk dengan wajah lesu sambil mengipasi diri dengan selembar kertas. Anda juga dapat melihat karyawan memperpanjang waktu istirahat mereka dengan duduk di taman kantor sambil bercerita.

Untuk memperkuat hasil observasi di atas, peneliti juga mewawancarai salah satu karyawan bagian manajemen dan kearsipan yang mengatakan bahwa: “Beberapa karyawan saat direkrut sudah memenuhi standar, mereka menjalani uji coba selama 1 tahun. masa kerja karyawan baru. Setelah masa percobaan berakhir, 5 bulan terakhir justru mengalami penurunan kinerja karyawan. Penurunan standar yang muncul seperti banyaknya tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, pekerjaan yang dilakukan terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan, terkadang ini karyawan juga tidak yakin dalam mengambil keputusan ketika ada tugas lain yang diberikan kepadanya, sehingga tugas tersebut dialihkan kepada karyawan yang ditugaskan kepadanya.

Berdasarkan teori uraian dan fenomena yang terjadi, sehingga peneliti ingin meneliti “Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Pupuk Iskandar Muda?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Pupuk Iskandar Muda?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda?
4. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda?
6. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda?
7. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan persoalan penelitian tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Pupuk Iskandar Muda.
2. Untuk mengetahui apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Pupuk Iskandar Muda.
3. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.
4. Untuk mengetahui apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.
5. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.
7. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari perusahaan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas, khususnya mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan yang diteliti, tentunya sangat berguna sebagai bahan masukan dalam proses

tesis ini, agar dapat menghasilkan informasi yang penting dan bermanfaat bagi PT. Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara.

#### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan setelah penelitian ini selesai, penulis memiliki wawasan dalam menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki selama kuliah dan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara teori dan fenomena-fenomena yang terjadi di kehidupan sehari-hari.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambahkan ilmu, wawasan dan informasi kepada pembaca mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia dalam upaya penambahan referensi bagi mahasiswa dan masyarakat umum melalui perpustakaan.
- b. Sebagai informasi bagi perusahaan dan sebagai rangsangan bagi perusahaan guna mengembangkan manajemen perusahaan dan dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan dalam menganalisis dan mengambil keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berkenaan tentang kepemimpinan, pelatihan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.