

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi dan perkembangan dunia usaha semakin cepat. Perubahan tersebut mendorong setiap perusahaan untuk bersaing dalam mencapai target pasarnya. Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan diperlukan agar perusahaan memiliki keunggulan lebih dari para pesaing dan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat.

Hal tersebut juga dialami oleh perusahaan yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Perusahaan BUMN berusaha untuk dapat bersaing baik dengan perusahaan BUMN lainnya ataupun perusahaan swasta. Perusahaan milik pemerintah yang berjumlah 141 perusahaan ini menguasai dan meliputi hampir seluruh sektor-sektor penting bagi hidup rakyat Indonesia.

BUMN mengedepankan pelayanan terhadap masyarakat. Kemajuan perusahaan yang bergerak di bidang jasa layanan bagi masyarakat tidak dapat dipisahkan dari peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya, yaitu karyawan. Karyawan berperan sebagai pelaksana dari kebijakan-kebijakan dan kegiatan perusahaan. Jika kinerjanya optimal maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan

mengupayakan agar kinerja karyawannya selalu dalam kondisi yang lebih baik dan terus meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sudah sejak lama keberadaan BUMN didera oleh banyak masalah yang besar. Sering kerugian yang dialami diselamatkan oleh pemerintah dengan dana yang besar agar perusahaannya bisa tetap berjalan. Aset seluruh perusahaan BUMN tahun 2010 memang meningkat dibandingkan pada tahun 2009, tetapi masih terdapat aset yang tidak produktif. Secara umum, kinerja BUMN tahun 2010 meningkat secara signifikan, tetapi harus diakui bahwa masih ada sejumlah BUMN yang mengalami penurunan kinerja<sup>1</sup>. Hal tersebut masih menjadi sebuah permasalahan dan perlu diupayakan perbaikan atas kinerjanya di tahun 2011.

Penurunan kinerja BUMN dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sumber daya manusia dan pengelolaannya yang kurang tepat. Sejauh apapun usaha yang dilakukan, baik dengan deregulasi, penataan prosedur, privatisasi atau sistem pengembangan IT yang canggih, tidak ada pihak yang akan mampu membenahi BUMN Indonesia jika tidak memulai dari pembenahan aspek sumber daya manusianya, yaitu karyawan.

Untuk mewujudkan kinerja karyawan secara maksimal bukanlah suatu hal yang mudah. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk lebih peka terhadap kejadian-kejadian yang terjadi setiap harinya, terutama yang berhubungan dengan karyawan. Agar tercipta kinerja karyawan yang baik, terdapat banyak hal yang dapat

---

<sup>1</sup> Kevin Elfrianto, *17 BUMN Alami Kerugian 700 Miliar*, 3 Januari 2011, ([www.kompas.com](http://www.kompas.com)).

mempengaruhinya, antara lain adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja karyawan, pembagian kerja, kepuasan kerja, dan motivasi dalam bekerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengkoordinasikan karyawannya dengan tepat, demokratis, berwawasan ke depan, terbuka terhadap pendapat dan saran, serta memberikan perhatian kepada karyawannya. Jika gaya kepemimpinan baik, akan membuat kinerja karyawan meningkat.

Pada kenyataannya, permasalahan kepemimpinan masih menjadi hal yang harus dihadapi oleh beberapa perusahaan. Gaya kepemimpinan yang kurang baik, akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Beberapa pemimpin cenderung hanya berorientasi pada hasil kerja dan kurang memperdulikan keadaan karyawan dalam melakukan kegiatan kerjanya. Komunikasi yang tidak terbina secara baik dari pimpinan kepada karyawan juga akan menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam bekerja diperlukan lingkungan yang mendukung karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja yang baik dapat berupa ruangan kerja yang bersih dan rapi, sirkulasi udara yang terjaga dengan baik, sistem pencahayaan yang baik, suasana kerja yang menyenangkan dan terhindar dari kebisingan. Karyawan juga mempunyai peran penting dalam menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif. Jika hal tersebut terpenuhi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Namun, lingkungan kerja di beberapa perusahaan belum cukup baik. Seperti, kurang tepatnya tata ruang kantor menyebabkan tidak maksimalnya pencahayaan ruangan. Selain itu, beberapa karyawan juga kurang menjaga lingkungan kerja. Contohnya adalah merokok di dalam ruangan yang menggunakan AC. Hal tersebut tentu saja mengganggu karyawan lain yang berada di satu ruangan dalam melaksanakan tugas-tugas. Lingkungan kerja yang tidak kondusif, akan menurunkan kinerja karyawan.

Hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan menjalankan peraturan yang berlaku, hadir tepat waktu, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, serta mempergunakan fasilitas dan peralatan kerja sesuai dengan fungsinya. Disiplin yang dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, akan meningkatkan kerjanya.

Sampai saat ini, banyak karyawan di perusahaan yang kurang memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin dalam bekerja. Meskipun pengawasan mengenai masalah ini tetap dilakukan, tetapi pelanggaran disiplin masih sering terjadi. Pelanggaran disiplin yang sering terjadi adalah datang tidak tepat waktu. Waktu yang seharusnya digunakan untuk bekerja, tidak di optimalkan dengan baik. Pelanggaran lainnya adalah penggunaan fasilitas kerja untuk hal-hal pribadi. Hal-hal tersebut jika dibiarkan akan menyebabkan tidak maksimalnya kinerja karyawan serta menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pembagian kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pembagian kerja dikatakan seimbang bila beban kerja yang diberikan sesuai dengan

tanggung jawab kerja karyawan. Seperti pemberian tugas yang sesuai dengan waktu penyelesaiannya. Pembagian kerja yang jelas juga dapat meminimalkan stres dalam bekerja. Karyawan yang memiliki pembagian kerja yang jelas cenderung bekerja dengan baik. Ini dikarenakan beban yang dirasakan karyawan tidak terlalu berat, sehingga karyawan merasa senang dan dapat maksimal dalam bekerja.

Pada kenyataannya, di beberapa perusahaan terdapat pembagian beban kerja yang tidak seimbang bagi karyawan. Masalah yang sering terjadi seperti beberapa karyawan merasa pekerjaannya terlalu banyak, tetapi hanya diberikan waktu penyelesaian yang singkat. Hal ini dapat memicu terjadinya stres kerja karena beban kerja yang banyak tidak didukung oleh waktu dan tenaga yang memungkinkan. Jika terus dibiarkan, akan menimbulkan turunnya kinerja karyawan.

Selanjutnya, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja berupa perasaan puas seorang karyawan dari apa yang didapatkannya dalam bekerja, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pembayaran yang diterimanya, rekan kerja, pengawasan yang diberikan kepada karyawan maupun promosi yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan yang puas cenderung rajin dan total dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawannya.

Tetapi kepuasan kerja tidak semua dirasakan oleh karyawan. Beberapa karyawan di perusahaan merasa tidak puas dengan rekan sekerjanya, dengan alasan kurang kerjasama ataupun komunikasi. Sebagian lagi tidak puas akan promosi yang diberikan oleh perusahaan. Ada yang merasa tidak diperlakukan secara adil. Mereka

yang bekerja secara baik tetapi tidak mempunyai hubungan dekat dengan pimpinan, sulit untuk mengajukan promosi kerja. Sedangkan karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pimpinan lebih mudah mendapatkan promosi kerja. Hal tersebut menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan dalam bekerja, dampaknya akan membuat kinerjanya menurun.

Faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dalam bekerja. Motivasi dapat berupa dorongan dalam diri karyawan untuk bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, diantaranya semangat dalam bekerja dan loyal terhadap perusahaan. Motivasi karyawan dapat di optimalkan dari perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan serta keinginan karyawan itu sendiri untuk bekerja secara maksimal.

Pada saat ini, kenyataannya, motivasi dalam bekerja kerja kurang dirasakan oleh karyawan karena kurangnya perhatian dan pengawasan. Saat perusahaan tidak dapat memberikan stimulus yang baik untuk memotivasi karyawan, maka motivasi mereka dalam bekerja cenderung rendah. Motivasi yang rendah ditunjukkan dari kurangnya semangat karyawan dalam bekerja. Seperti sering pergi keluar kantor pada saat jam kerja. Rendahnya motivasi akan menyebabkan kinerja karyawan menurun.

PT ANGKASA PURA II (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan. Mengingat peran pentingnya dalam melayani transportasi umum bidang udara, mereka berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi para mitra usahanya. Namun, dengan jumlah karyawan

yang banyak menyebabkan kegiatan usahanya tidak luput dari beberapa masalah yang berasal dari karyawannya.

Masalah tersebut berupa rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Beberapa karyawan yang tidak diawasi oleh pimpinan, terkadang meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi. Selain itu, terdapat beberapa karyawan yang kurang merasakan kepuasan dalam segi kesempatan untuk promosi dan pembayaran/gaji. Hanya karyawan yang mempunyai hubungan baik dan dekat dengan pimpinan, mudah untuk mendapatkan kesempatan promosi. Selain itu, beberapa karyawan juga merasa pekerjaan yang mereka kerjakan tidak sesuai dengan gaji yang diberikan perusahaan. Kedua hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan proses memberikan layanan yang berujung pada kinerja perusahaan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya kinerja disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang kurang baik
2. Lingkungan kerja yang kurang kondusif
3. Rendahnya disiplin kerja
4. Pembagian kerja yang tidak seimbang
5. Kepuasan kerja yang rendah
6. Kurangnya motivasi dalam bekerja

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, ternyata masalah kinerja karyawan memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam segi dana, waktu dan tenaga, maka penelitian ini hanya akan dibatasi pada “Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan”.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. “Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan?”
2. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan?”
3. “Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan?”.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan akan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Peneliti

Sebagai suatu pengalaman berharga bagi peneliti dalam memperkaya wawasan dan ilmu pengetahuan di dunia kerja.

## 2. Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan masukan dan perbandingan bagi mahasiswa Universitas Negeri Jakarta dalam penelitian selanjutnya, serta sebagai referensi bagi Perpustakaan Pusat Universitas Negeri Jakarta dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi.

## 3. Perusahaan

a. Sebagai bahan evaluasi bagi para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Sebagai bahan masukan yang positif dan bermanfaat bagi perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

## 4. Masyarakat

Sebagai referensi yang dapat digunakan oleh masyarakat untuk memperkaya wawasan dan ilmu pengetahuan.