

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam era persaingan industri yang semakin ketat, sebuah perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menunjang kinerja perusahaan. Salah satu masalah yang dihadapi oleh mayoritas perusahaan saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang upaya pencapaian tujuan perusahaan. Parlinda dan Wahyuddin (2014;6) mengungkapkan bahwa sukses atau gagalnya perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada SDM-nya, oleh karena itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

Semua perusahaan pastinya memiliki strategi-strategi khusus untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemampuan perusahaan untuk mengelola SDM-nya serta kerjasama dan keahlian antara individu untuk meningkatkan kinerjanya. Lewa dan Subowo (2014) menyatakan melalui kinerja SDM yang tinggi diharapkan tujuan organisasi dapat dicapai. Untuk mencapai sasaran tersebut hendaknya organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Martoyo (2010;115) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, disiplin, dan budaya organisasi.

Penelitian ini dilakukan di PT Subur Sri Sadono, yang merupakan produsen pupuk organik yang sekaligus menjadi mitra investor PT Petrokimia Gresik. PT Sri Sadono memiliki kantor administratif di Jalan Baja 12/2 Gresik sedangkan *plant/workshop* berada di Dumpiangung, Mantup, Lamongan. PT Subur Sri Sadono bersama-sama dengan PT Petrokimia Gresik berupaya menunjang ketersediaan pupuk nasional. Jumlah karyawan produksi PT Subur Sri Sadono adalah 74 orang. Dari ke 74 orang ini kesemuanya adalah tenaga harian lepas, karena kebijakan perusahaan memang tidak melakukan perekrutan karyawan. Adapun aspek yang disoroti dalam penelitian kali ini adalah kinerja karyawan produksi PT Subur Sri Sadono. Brahmasari (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja para karyawan produksi PT Subur Sri Sadono dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Rencana Produksi dan Realisasi Produksi**  
(Dalam Satuan Ton)

No	Produk	Koefisien	Jan-17		Variance Jan	Feb-17		Variance Feb	Mar-17		Variance Mar
			Rencana Produksi	Produksi Riil		Rencana Produksi	Produksi Riil		Rencana Produksi	Produksi Riil	
1	Granule - POG	35 - 55 - 10	500 T	384 MT	77%	500 T	487 T	97%	500 T	490 T	98%
		25 - 45 - 30	1000 T	618 MT	62%	1000 T	777 T	78%	1000 T	710 T	71%
2	Pupuk Cair - POG	65-35	200 T	180 MT	90%	200 T	194 T	97%	200 T	163 T	82%

Sumber: Data Produksi PT Subur Sri Sadono

Menurut Martoyo (2011), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama, adapun salah satu

kuantitas kerja karyawan. Mengacu pada teori yang telah diuraikan di atas, maka data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama bulan Januari hingga Maret 2017, jumlah hasil produksi PT Subur Sri Sadono selalu kurang dari jumlah yang telah ada dalam rencana produksi bulanan yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan bagian produksi di PT Subur Sri Sadono masih tidak sesuai harapan.

Aspek yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah motivasi. Notoadmodjo (2009; 124) mengungkapkan bahwa beberapa faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dari dalam diri masing-masing pekerja. Siagan (2009; 34) menjelaskan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan juga waktunya untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil wawancara dengan Bapak Soleh selaku Supervisor Produksi PT Subur Sri Sadono mengungkap bahwa para karyawan produksi merupakan pekerja harian lepas yang sehari-harinya bekerja sebagai petani atau serabutan, mereka bekerja di pabrik untuk mengisi waktu kosong setelah melakukan pekerjaan utamanya, yakni bertani. “Jadi, mayoritas di sini petani, mereka menjadikan pekerjaan di pabrik ini hanya untuk sampingan” ungkap Pak Soleh. Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa karena lingkup perusahaan yang masih tergolong kecil, maka upaya-upaya memotivasi karyawan,

khususnya karyawan produksi juga minim, karena letak workshop/plant terpisah dengan kantor, hal ini membuat komunikasi antara manajemen dengan karyawan produksi juga minim. Penelitian Prihantoro (2012) menemukan adanya pengaruh positif antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dinilai dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin. Hasibuan (2010; 193) menjelaskan bahwa disiplin merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, karena tanpa adanya disiplin karyawan yang baik, maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Sastrohadwiryo (2010; 41) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta bersungguh-sungguh menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang di berikan kepadanya. Ariandy dan Iskandar (2016; 6) menjelaskan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari absensi karyawan dalam perusahaan dan bagaimana karyawan berperilaku sesuai norma dan peraturan yang ada pada perusahaan. Bila dalam absensi seorang karyawan sering tidak masuk atau mangkir dalam jam kerja bisa dikatakan karyawan tersebut kurang disiplin begitu pula sebaliknya bila karyawan selalu masuk tepat waktu dan tidak sering terlambat berarti karyawan tersebut karyawan yang disiplin. Hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti menemukan sebuah

fenomena yang unik yang terjadi di PT Subur Sri Sadono, dan dapat digambarkan dengan tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data Kehadiran Karyawan Produksi 2017**

No	Bulan	Hadir	Terlambat	Sakit	Ijin	Alpha
1	Januari	95,62%	1,82%	0,00%	2,22%	0,34%
2	Februari	96,31%	0,98%	0,29%	1,95%	0,47%
3	Maret	96,63%	0,58%	0,43%	0,32%	2,04%

Sumber: Data HRD PT Subur Sri Sadono

Berdasarkan tabel di atas, maka diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan produksi cukup tinggi dari Bulan Januari s/d Maret 2017. Pihak HRD PT Subur Sri Sadono, Pak Edi menjelaskan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan produksi relatif rendah, karena mereka merupakan pekerja harian lepas, yang menjadikan pekerjaan di pabrik adalah pekerjaan sampingan yang dilakukan untuk mengisi waktu luang setelah mereka bekerja di sawah. Akibatnya tentu saja perusahaan harus kehilangan waktu untuk mencari pekerja pengganti, atau melemburkan para pekerja yang ada, dan hal tersebut mengganggu kinerja perusahaan. Penelitian Prihantoro (2012; 93) juga menemukan adanya pengaruh yang positif dari variabel disiplin terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompleksitas tugas. Restuning Diah dan Indriantoro dalam (Nadhiroh, 2010; 23) menyatakan bahwa kompleksitas muncul dari ambiguitas dan struktur yang lemah, baik dalam tugas-tugas utama maupun tugas-tugas lain. Menurut keterangan salah satu karyawan produksi PT Subur Sri Sadono, kadang kerap terjadi kerancuan saat melaksanakan pekerjaan, beberapa diantaranya

adalah indikator pekerjaan yang kerap berubah, seperti kadar C organik untuk tiap bahan baku adalah 0,28 namun kepala produksi kadang menggunakan bahan baku yang kadarnya C organiknya di atas 0,28. Berikut adalah data variasi C organik bahan baku pupuk organik PT Subur Sri Sadono:

**Tabel 1.3**  
**Data Variasi Kadar C Organik Bahan Baku Pupuk Organik**  
**PT Subur Sri Sadono**

No	Bulan	Bahan Baku	Standar	Riil / Hasil Lab
1	Juli	Kotoran Ayam	0,28	0,31
		Kotoran Sapi	0,28	0,28
2	Agustus	Kotoran Ayam	0,28	0,28
		Kotoran Sapi	0,28	0,28
3	September	Kotoran Ayam	0,28	0,33
		Kotoran Sapi	0,28	0,31

Sumber: Data Departemen QC PT Subur Sri Sadono

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa perusahaan menerapkan standar ganda untuk bahan baku yang digunakan, padahal menurut ketentuan, kadar C Organik yang seharusnya adalah 0,28. Hal ini memicu kebingungan bagi karyawan produksi. Seorang karyawan produksi yang berinisial K mengungkapkan, “kuwi lan dadi mumet sirahe konco-konco mbak, tekan Petro kuwi C Organik’e 0,28 nah bos’e kadang luwih 0,28 yo isih ditompo, terus nek ditegur karo Petro malah pegawene kuwi sing diseneni”. Campbell dalam Sanusi dan Iskandar (2010) berpendapat bahwa tugas menjadi lebih kompleks ketika terdapat ketidakkonsistensian dari informasi yang diperoleh dan pengambil keputusan tidak mampu mengintegrasikan isyarat yang kongruen. Mengacu

pada teori tersebut, adanya ketidakkonsistenan tersebut diduga mengakibatkan kinerja karyawan produksi menjadi kurang maksimal.

Faktor terakhir yang dinilai berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Heck dalam Brahmasari (2009:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Sutrisno (2010; 61) mengungkapkan bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Pada PT Subur Sri Sadono, khususnya di area *workshop* tempat karyawan produksi bekerja, hubungan antar karyawan cukup baik, karena sebagian besar karyawan merupakan warga sekitar, namun hubungan antara karyawan dengan manajemen cukup terbatas dan relatif renggang, karena berdasarkan keterangan Pak Rozak selaku Supervisor Produksi bahwa letak kantor administratif dengan *workshop* yang berjauhan menjadi faktor utama. Namun di kalangan karyawan produksi terdapat budaya yang dinilai cukup merugikan perusahaan. Hal ini diketahui dari keterangan Salah satu karyawan produksi yang menyatakan, “Yang bekerja disini hanya warga sekitar, pekerjaan sehari-hari mereka hanya buruh tani di sawah. Jadi mereka harus menyelesaikan pekerjaan di sawah terlebih dahulu setelah itu baru bekerja di pabrik” ujar Pak Hartadi. berdasarkan keterangan tersebut, maka para karyawan produksi memiliki sebuah prinsip yang menjadi budaya di kalangan mereka, bahwa pekerjaan di

pabrik hanyalah sampingan sehingga tidak terlalu diprioritaskan, indikasi tersebut juga dijelaskan oleh Pak Edi selaku HRD PT Subur Sri Sadono sebagai berikut:

1. Inisiatif yang rendah dalam melaksanakan tugas, yakni dengan menunggu perintah langsung dari supervisor.
2. Rendahnya komitmen, terbukti dengan banyaknya angka keterlambatan atau ketidakhadiran, karena lebih memprioritaskan pekerjaan sebagai petani.
3. Para karyawan produksi cenderung statis karena menganggap pekerjaan yang dilakukan hanyalah pekerjaan sampingan dan rutinitas harian.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin, Kompleksitas Tugas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Subur Sri Sadono Lamongan”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono?
2. Apakah disiplin berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono?
3. Apakah kompleksitas tugas berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono?

5. Apakah motivasi, disiplin, kompleksitas tugas, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial disiplin terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kompleksitas tugas terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan motivasi, disiplin, kompleksitas tugas, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Subur Sri Sadono.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan uraian tujuan penelitian di atas, maka dapat diketahui beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajemen yang terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

2. Bagi mahasiswa, penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi pembelajaran manajemen sumber daya manusia serta dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan topik.