

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT XYZ adalah sebuah perusahaan Persero yang bergerak dibidang penyedia solusi teknologi informasi yang berspesialisasi dalam *Content Delivery Network*, *Cloud Security*, *System Monitoring*, *Networking*, *Advanced Optic Cabling*, *Solution Storage Area Network (SAN)*, dan *Software Networking* serta menjual perangkat keras yang terdiri dari beberapa item, yaitu: 1) Perangkat server 2) Perangkat jaringan 3) Perangkat *security* 4) Perangkat *notebook*. PT XYZ berdiri sejak tahun 2004 dan berpusat di Jakarta. PT XYZ memiliki beberapa *service point* yang tersebar di beberapa kota di Indonesia yakni di kota Semarang, Surabaya, Medan, Kendari, dan Makassar. *Service point* bertujuan untuk meningkatkan jasa service kepada customer karena *service point* disediakan di berbagai kota agar customer bisa mendapatkan barang yang telah tanpa harus datang ke Jakarta. Ekspansi jangkauan pasar dan peningkatan kualitas dari produk dan jasa terus dikembangkan untuk terus bisa bertahan dalam perkembangan perusahaan di zaman modern ini.

Di tengah perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi informasi, ada banyak perubahan-perubahan lain yang ikut terjadi. Perkembangan dalam inovasi, teknologi baru yang berubah dengan cepat, munculnya globalisasi di berbagai bidang, perubahan yang dibawa dari Internet, dan sebagainya berkontribusi dalam penentuan keadaan pengelolaan perusahaan pada masa kini dan juga masa depan (Rahimic & Car dalam Gea, 2014). Pengelolaan perusahaan yang baik diperlukan

untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sengit di masa sekarang dan di masa yang mendatang. Menurut Bailey (Dalam Djati, 2000) pemenuhan finansial dan penerapan teknologi yang efisien mendukung keberhasilan sebuah bisnis, tetapi di abad 21, sumber daya manusia menjadi salah satu determinan keberhasilan suatu bisnis. Pengelolaan sumber daya secara efektif yang dilakukan perusahaan akan menghasilkan keuntungan dan kemampuan daya saing yang tinggi.

Dalam bisnis teknologi informasi, salah satu prioritas adalah kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan dan loyalitas pelanggan diprioritaskan dengan tujuan agar untuk tetap unggul dalam persaingan usaha yang ketat. Kepuasan pelanggan adalah perasaan yang dirasakan pelanggan yang berasal dari perbandingan antar kesan dan kinerja suatu produk dan ekspektasi-ekspektasinya (Djaslim dalam Rawis et al., 2020). Cara untuk memuaskan pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan dan produk yang terbaik bagi konsumen sehingga dibutuhkannya sumber daya manusia yang berkualitas untuk mewujudkannya. Menurut Ndraha (dalam Leuhery, 2016), definisi dari sumber daya manusia yang berkualitas adalah SDM yang berkemampuan untuk menciptakan nilai kompetitif, generatif, komparatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi (imajinasi, kreatifitas, dan *intelligence*), dan tidak hanya menggunakan energi kasar seperti energi otot, bahan mentah, air, lahan, dsb. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan.

Dalam literatur manajemen dan sumber-sumber terkait, terdapat beberapa pernyataan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap pendapatan suatu perusahaan. Salah satunya adalah Prasetya (2018) yang menyatakan bahwa

kinerja karyawan yang rendah dapat mengurangi kualitas dan produktivitas kerja, meningkat pergantian karyawan, dan penurunan pendapatan suatu perusahaan. Menurut Tohir (2014), kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan tujuan perusahaan dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan beberapa peneliti menyatakan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Suprasiono dan Kristya Damayanti (2016) yang menyatakan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Hatane (2015) menyatakan bahwa adanya *positive and significant relationship of Employee Performance on Financial Performance*.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh pada naik turunnya pendapatan perusahaan sehingga pendapatan perusahaan yang turun merupakan salah satu indikasi dari permasalahan kinerja.

Berikut adalah tabel persentase pendapatan dan target pendapatan selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.1 Persentase dan Selisih Pendapatan 2017-2021

Tahun	Persentase Pendapatan Dari Target	Selisih Antara Pendapatan dan Target
2017	48,46%	-51,54%
2018	93,18%	-6,82%
2019	125,34%	25,34%
2020	153,55%	53,55%
2021	111,25%	11,25%

Sumber: Laporan keuangan dan target tahunan PT XYZ

Menurut pendapatan dan target tahunan PT XYZ Jakarta, perusahaan gagal mencapai target pendapatan di tahun 2017 dan 2018. Pada tahun 2017, pendapatan hanya mencapai 48,46% dari target pada tahun tersebut dan berdasarkan hasil kalkulasi yang telah dilakukan, pendapatan kurang 51,54% untuk mencapai target. Di tahun berikutnya yakni tahun 2018, pendapatan mencapai 93,18% yang berarti kurang 6,82% untuk mencapai target. Dari laporan di tahun 2017 and 2018, diketahui bahwa PT XYZ Jakarta mengalami kegagalan dalam mencapai target namun terjadi kenaikan pada persentase pendapatan. Di tahun 2019 perusahaan berhasil mencapai target dengan angka persentase pendapatan yang mencapai 125,34% yang berarti pendapatan melampaui target sebesar 25,34%. Di tahun berikutnya yakni tahun 2020, perusahaan berhasil melebihi target dan pendapatan tahun berikutnya dengan angka persentase pendapatan 153,55% yang berarti pendapatan 53,55% lebih tinggi dari pada target pendapatan yang ditetapkan. Di tahun 2021, persentase pendapatan mencapai angka 111,25% yang berarti pendapatan melampaui target sebesar 11,25%. Diketahui di tahun 2020 berada di angka 153,55% karena itu dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan keuntungan sebesar 42% di tahun 2021 walaupun berhasil mencapai target.

Berdasarkan penjelasan deskriptif mengenai tabel 1.1 diatas, dapat disimpulkan bahwa pendapatan PT XYZ Jakarta terus meningkat. Hal ini dibuktikan dengan persentase pendapatan tahunan yang semakin tinggi setiap tahunnya. Namun, terjadi penurunan di tahun 2021 yang besar yakni 42% meskipun target pendapatan tahun tersebut berhasil dicapai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti sebab dari fenomena tersebut.

Wawancara dengan direktur dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja karyawan karena direktur memiliki akses ke data yang lengkap mengenai kinerja karyawan dan dapat memberikan perspektif yang luas terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, wawancara dan diskusi dilakukan dengan Direktur PT XYZ Jakarta untuk mendapatkan gambaran lebih jauh tentang fenomena yang terjadi pada perusahaan. Dari hasil wawancara dan diskusi dengan Direktur PT XYZ Jakarta yang dilakukan pada 1 Oktober 2022 melalui panggilan telepon, Direktur menyebutkan bahwa adanya kinerja yang kurang optimal adalah penyebab dari turunnya persentase pendapatan di tahun 2021. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada Direktur mengenai kinerja karyawan:

1. Terima kasih telah berpartisipasi dalam penelitian saya. Saya telah mempelajari laporan keuangan perusahaan bapak. Apakah pendapatan perusahaan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan?
2. Menurut Bapak, apa penyebab perusahaan tidak mencapai target di tahun 2021 dan apa saja akar permasalahannya?
3. Adakah permasalahan yang terjadi diluar faktor internal yang berdampak secara langsung pada pendapatan tahun 2021?
4. Apa usaha yang telah dilakukan untuk menanggulangi permasalahan yang terjadi?

Dari pernyataan-pertanyaan yang telah diajukan dan diskusi yang dihasilkan dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, Direktur menyebutkan bahwa adanya kinerja yang kurang optimal adalah penyebab dari turunnya persentase pendapatan di

tahun 2021. Berikut adalah hasil diskusi dengan Direktur PT XYZ Jakarta dengan menggunakan pertanyaan diatas:

1. Penerimaan job yang melebihi kapasitas membuat karyawan harus handle job yang lebih dari seharusnya sehingga menyebabkan overload pekerjaan.
2. Kurangnya semangat karyawan dalam mengerjakan *job* yang diambil oleh perusahaan.
3. Kurangnya koordinasi antar tim internal dalam proses pengerjaan *job*
4. *Team leader* mengatur anggota tim dengan tidak maksimal sehingga penyelesaian *job* dan proses pengerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan sehingga berdampak pada divisi lainnya.

Dari hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan diketahui bahwa adanya permasalahan kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Hal ini terlihat pada hasil diskusi pada nomor 1 menyatakan bahwa adanya penerimaan job yang melebihi kapasitas sehingga karyawan mengalami overload pekerjaan. Kepemimpinan PT XYZ Jakarta adalah kepemimpinan situasional dan manajemen *top-down*. Menurut Western Governors University (2020), perusahaan dengan kepemimpinan situasional memiliki kekurangan sebagai berikut; 1) Kebingungan dapat terjadi jika pemimpin mengubah-ubah pendekatannya; 2) Perusahaan memungkinkan untuk lebih memprioritaskan tujuan jangka pendek daripada jangka panjang; 3) Diperlukan kemampuan untuk menilai kematangan karyawan; 4) Mempunyai resiko menaruh banyak tanggung jawab pada manajer yang keputusannya tidak selalu tepat. Pada pernyataan nomor 2 menunjukkan bahwa semangat karyawan yang kurang dalam

mengerjakan job menegaskan bahwa adanya motivasi kerja yang tidak maksimaledangkan Lingkungan kerja yang kurang baik ditunjukkan oleh nomor 3 yaitu dan koordinasi antar tim internal yang kurang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa adanya indikasi kinerja karyawan yang kurang optimal yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja sehingga peningkatan kinerja karyawan harus diterapkan agar perusahaan mendapatkan kontribusi yang maksimal dari karyawannya.

Hasil dari wawancara dan diskusi ini didukung oleh data yang diperoleh dari internal perusahaan yaitu data turnover karyawan. Turnover karyawan adalah berhentinya karyawan dari perusahaan dimana ia bekerja secara sukarela (Zeffane, 2003) sehingga arti dari data turnover karyawan adalah data mengenai berhentinya seseorang dari tempat bekerjanya.

Hamedani, Tajeddini, dan Yazdanifard (2016) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik cenderung memiliki tingkat turnover karyawan yang lebih rendah, yang menunjukkan kinerja karyawan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga didukung oleh Hossain, Islam, dan Glaveli (2019) dengan pernyataan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki pengaruh pada angka turnover karyawan.

Berikut adalah tabel dari data turnover karyawan PT XYZ Jakarta. Tabel ini menyajikan tingkat persentase turnover karyawan PT XYZ Jakarta setiap tahunnya selama tiga tahun terakhir. Data turnover yang diperoleh

mengindikasikan bahwa adanya permasalahan sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja karyawan di tahun 2021.

Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan PT XYZ Tahun 2019-2021

DATA TURNOVER KARYAWAN PT XYZ					
Tahun	Total Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Total Karyawan Akhir Tahun	Turnover %
2019	237	19	23	233	9,78%
2020	233	28	25	236	10,66%
2021	236	17	26	227	11,23%

Sumber: Data Internal PT XYZ

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT XYZ Jakarta, di tahun 2019, PT XYZ Jakarta mengawali tahun dengan jumlah 237 karyawan dan selama tahun 2019 terjadi perputaran karyawan dengan 19 orang karyawan masuk dan 23 orang keluar dari perusahaan sehingga pada akhir tahun PT XYZ Jakarta memiliki 233 karyawan. Hal ini dikarenakan Total turnover di tahun 2019 mencapai angka 9,78%. Di tahun berikutnya yaitu tahun 2020, PT XYZ Jakarta memiliki 233 orang karyawan di awal tahun dan mengakhiri tahunnya dengan 236 karyawan. Terjadi perputaran karyawan dengan 28 orang karyawan masuk dan 25 orang karyawan memutuskan untuk meninggalkan PT XYZ Jakarta sehingga pada akhir tahun 2020, PT XYZ Jakarta mempunyai 236 orang karyawan. Pada tahun 2021, PT XYZ Jakarta mengawali tahun dengan 236 orang karyawan dan mengakhiri tahun dengan jumlah 227 karyawan. Perputaran karyawan di tahun 2021 mencakup 17 orang karyawan masuk dan 26 orang karyawan keluar dari perusahaan.

Dari tabel yang disajikan diatas dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan pada persentase turnover setiap tahunnya selama tiga tahun terakhir yakni dari tahun 2019 hingga 2021. Di tahun 2019, persentase turnover berada pada angka 9,78%. Persentase turnover di tahun berikutnya naik sebesar 0,88% yaitu di angka 10,66% dan di tahun 2021, turnover mencapai 11,23%. Menurut Gillies (1989), turnover dinyatakan normal jika persentase berkisar antara 5-10% per tahun dan dapat dikatakan turnover suatu perusahaan itu tinggi jika persentase mencapai 10% per tahun. Oleh karena itu, persentase di tahun 2019 tergolong normal dan persentase di tahun berikutnya dikatakan tinggi karena melampaui 10%. Namun di tahun 2021, persentase melampaui tahun sebelumnya dengan mencapai angka 11,23% sehingga dapat disimpulkan bahwa persentase di tahun 2021 dikatakan lebih dari batasan persentase normal sehingga dapat dikatakan bahwa persentase turnover tahun 2021 lebih tinggi dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya.

Berdasarkan seluruh penjelasan dan sajian data diatas, diketahui bahwa angka persentase penjualan yang turun dan angka turnover yang tinggi di tahun 2021 mengindikasikan adanya keterkaitan antara kinerja karyawan dan persentase penjualan yang turun di tahun 2021. Indikasi permasalahan kinerja didukung oleh data dan hasil interview dan diskusi sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja agar perusahaan dapat bersaing dalam dunia bisnis dengan maksimal. Dengan tujuan memaksimalkan kinerja karyawan, perlu diketahui faktor-faktor yang bisa membantu meningkatkan kinerja karyawan PT XYZ Jakarta. Peneliti menetapkan variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi dalam penelitian ini karena peneliti menganggap bahwa lingkungan kerja yang baik akan memberikan

dorongan dalam diri karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya dan dengan kepemimpinan yang juga baik, karyawan akan mengerjakan tugas-tugasnya dengan lebih terstruktur dan terarah sehingga hasil kerja karyawan akan memuaskan dan sesuai dengan standar perusahaan. Oleh karena itu, variabel-variabel dari penelitian ini merupakan faktor yang memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan *employee performance*.

1.2 Rumusan Masalah

Yang menjadi masalah dari penelitian ini adalah PT XYZ Jakarta mengalami penurunan pendapatan yang signifikan di tahun 2021 dibanding dengan tahun sebelumnya. Hal ini diduga karena adanya kinerja karyawan yang kurang optimal. Dugaan ini didukung oleh data turnover yang direpresentasikan pada tabel 1.2. Data turnover yang diperoleh dari pihak PT XYZ Jakarta menunjukkan bahwa angka turnover di tahun 2021 tergolong tinggi karena berada di atas 10%. Selain didukung oleh data turnover, dugaan ini juga didukung oleh interview dan diskusi yang dilakukan dengan Direktur PT XYZ Jakarta bahwa terdapat hal-hal mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa adanya permasalahan kinerja karyawan dalam PT XYZ Jakarta sehingga menyebabkan penurunan pendapatan di tahun tersebut sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan dan kinerja karyawan yang turun ini mempengaruhi penjualan sebanyak 42% di tahun 2021.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, peneliti diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ di Jakarta?
2. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja PT XYZ Jakarta?
3. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan PT XYZ Jakarta?
4. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT XYZ Jakarta?
5. Apakah motivasi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT XYZ Jakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian harus mempunyai tujuan untuk mengetahui alasan mengapa penelitian dilakukan. Oleh karena itu, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ Jakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh positif lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan pada PT XYZ Jakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada PT XYZ Jakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT XYZ Jakarta.
5. Untuk menganalisis pengaruh positif motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT XYZ Jakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca dan bisa menjadi referensi untuk peneliti berikutnya yang akan meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan evaluasi bagi perusahaan dan karyawan PT XYZ Jakarta agar terus berupaya memperbaiki kinerja karyawan.
2. Penelitian ini juga bermanfaat bagi penulis untuk menerapkan ilmu yang selama ini telah dipelajari.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam upaya memudahkan pembaca untuk memahami penelitian, maka peneliti menguraikan lima bab yang disusun secara sistematis seperti berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini mencakup tentang teori-teori dasar yang mendukung penelitian. Penjelasan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, hubungan antar variabel, hipotesis penelitian, dan model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan dari data yang digunakan, metode analisis data, desain sampel, dan analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan hipotesis yang telah ditetapkan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mencakup tentang kesimpulan dari penelitian, implikasi, dan saran yang diberikan dari hasil penelitian.

