

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan SDM.

Kinerja adalah potensi yang harus dimiliki setiap sumber daya manusia guna melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi untuk SDM. Kinerja yang baik akan membantu setiap SDM menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Kinerja sendiri dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, suatu organisasi perlu merencanakan suatu strategi dan menciptakan pengelolaan yang baik dan profesional. Oleh karena itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin,

termasuk SDM sebagai faktor utamanya.

Kinerja SDM juga dapat dilihat dari aspek kuantitas kerja meliputi kualitas kerja dan ketepatan kerja, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data, dan kemampuan mengevaluasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006) “ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana seseorang bekerja antara lain Kemampuan individual; komponen kemampuan individual terdiri dari bakat, minat, dan faktor kepribadian individu. Usaha yang dicurahkan; komponen usaha yang dicurahkan terdiri dari motivasi, etika kerja, komitmen, kehadiran dan rancangan tugas. Dukungan organisasional; komponen dukungan organisasional terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja”, kinerja sendiri merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Sehingga nanti pada hasil akhir yaitu kinerja SDM , menjadi semakin membaik atau semakin memburuk.

Pengembangan SDM merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan. Salah satunya dengan melakukan orientasi belajar. Pembelajaran organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka. Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar (Calcantone, Cavusgil . and Zhao, 2002 dalam Widjayanti dan Widodo, 2014). Organisasi seharusnya mendorong tujuan karyawan dan tujuan organisasi, kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam teknis dan mempromosikan karyawan. Menurut Che Rose *et al.* (2009) dalam Uniati (2014) bahwa *Learning Organization* (LO)

menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi. Menurut Sujana *et al.*, (1994) orientasi pembelajaran pada karyawan adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini didasarkan pada pendapat bahwa karyawan yang memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapat pengakuan dari orang lain dan akan mendorong karyawan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja SDM dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan SDM yang cakap dan kompeten di bidangnya. Di sisi lain pembinaan para SDM termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para SDM dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Orientasi pembelajaran yang optimal diharapkan dapat memiliki manfaat yang tepat bagi SDM. Selanjutnya dalam perspektif agama pun (dalam hal ini Islam), “belajar merupakan kewajiban bagi setiap muslim dalam rangka memperoleh ilmu pengetahuan sehingga derajat kehidupannya meningkat”. Hal ini dinyatakan dalam *surah Mujaddalah ayat 11* yang artinya “*niscaya Allah akan meningkatkan beberapa derajat kepada orang-orang dan berilmu*”. Penjelasan tersebut yaitu “Ilmu dalam hal ini tentu saja harus berupa pengetahuan yang relevan dengan tuntutan zaman dan bermanfaat bagi kehidupan orang banyak. Belajar memiliki tiga arti penting menurut *Al Qur’an*.

Pertama, bahwa orang yang belajar akan mendapatkan ilmu yang dapat

digunakan untuk memecahkan segala masalah yang dihadapinya di kehidupan dunia. Kedua, manusia dapat mengetahui dan memahami apa yang dilakukannya karena Allah sangat membenci orang yang tidak memiliki pengetahuan akan apa yang dilakukannya karena setiap apa yang diperbuat akan dimintai pertanggung jawabannya. Ketiga, dengan ilmu yang dimilikinya, mampu mengangkat derajatnya di mata Allah”. Banyak orang berpendapat bahwa untuk meraih prestasi yang tinggi dalam proses belajar harus memiliki *Intelligence Quotient (IQ)* yang tinggi, karena intelegensi merupakan bekal potensial yang akan memudahkan belajar. SDM sendiri dalam meningkatkan proses belajar juga harus mempunyai faktor internal yaitu kemampuan. Esterby-Smith (2000) “menguji pembicaraan pembelajaran organisasi masa lalu, sekarang dan masa depan mereka menyimpulkan bahwa belajar inovatif ternyata kompleks, memasukan campuran rasional, intuitif, emosi dan proses sosial. Produktifitas organisasi dan organisasi harus mencari untuk mempekerjakan dan mengembangkan pekerja dengan kecerdasan emosional yang tinggi”.

Menurut Hawari (2006) “kemampuan seseorang diantaranya ditentukan oleh kecerdasan yang dimilikinya, terdapat beberapa kecerdasan pada diri manusia, diantaranya: kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan kreativitas, dan kecerdasan spiritual”. Menurut (Mangkunegara, 2010) “Sebagian besar SDM di negara berkembang termasuk Indonesia masih memiliki kecerdasan emosional yang kurang baik. Hal inilah yang menjadi salah satu penyebab lemahnya kualitas SDM di Indonesia”. Padahal hasil penelitian Goleman (2003) “menunjukkan bahwa kemampuan terbesar yang mempengaruhi kesuksesan seseorang dalam bekerja

adalah empati, disiplin diri dan inisiatif yang dikenal dengan nama kecerdasan emosional. Bahwa keberhasilan hidup seseorang ditentukan pendidikan formalnya 15%, sedangkan 85% lagi ditentukan oleh sikap mentalnya/ kepribadiannya” (Mangkunegara, 2010). “Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh” Trihandini (2005) dan Edwardin (2006). Disamping itu faktor-faktor psikologis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang di dalam organisasi diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, kemampuan mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi.

Goleman (2001) menyatakan bahwa “kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan”. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Patton (1998) bahwa “orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja”. Kecerdasan emosi saat ini merupakan hal yang banyak dibicarakan dan diperdebatkan. Banyak penelitian yang membahas dan menjawab persoalan mengenai kecerdasan emosi tersebut di dalam lingkungan organisasi. Chermis (1998, p.1) pernah menulis dalam artikelnya berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya bahwa “ada kemungkinan untuk dapat memperbaiki kemampuan

emosional dan sosial seorang karyawan. Selain itu dalam penelitian tersebut juga ditemukan beberapa prinsip dalam mengaplikasikan *EQ* pada organisasi secara luas”.

Selain kecerdasan emosional, Zohar dan Marshall (2000) menjelaskan bahwa “kecerdasan spiritual juga memegang peranan yang besar terhadap kesuksesan seseorang dalam bekerja. Seorang karyawan yang memperoleh kebahagiaan dalam bekerja akan berkarya lebih baik”. Hal ini sesuai dengan hasil survei majalah *SWA* (Maret 2007) yang menunjukkan bahwa “penerapan nilai-nilai spiritual dalam perusahaan mampu meningkatkan produktivitas. Sedangkan hasil penelitian Trihandini (2005) menyimpulkan bahwa “kecerdasan spiritual memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan”. Kecerdasan spiritual, selain mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan juga memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Achmad Sani Supriyanto dan Eka Afnan Troena (2012) membuktikan bahwa “kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja”. Lisda Rahmasari (2012) menyatakan “kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”, dan penelitian Rika Indra Handayani, Sutrisno, Sugeng Iswono (2014) yang juga menyatakan bahwa “terdapat pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan”. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat.

Pabrik Gula Trangkil (PG Trangkil) merupakan salah satu pabrik gula yang terdapat di Jawa Tengah dan merupakan pabrik gula dengan produksi terbesar di Jawa Tengah. PG Trangkil terletak di desa Trangkil, Kecamatan Trangkil,

Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Pengelola dan direksinya adalah Badan Hukum PT Kebon Agung dengan kepemilikan saham oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI). Oleh karena itu fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masalah kinerja SDM yang masih belum sesuai harapan mengenai kecerdasan emosional dan spiritual yang akan berpengaruh terhadap orientasi belajar para SDM pada PG Trangkil yang nantinya akan menjadikan hasil akhir bagaimana kinerja SDM bisa mencapai tujuannya dengan baik. Setiap organisasi pasti mengharapkan kinerja yang baik dari sumber daya manusianya. Sama halnya dengan PG Trangkil yang masih belum optimal, sehingga berdampak pada kinerja SDM. Seperti pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Target Dan Kinerja Bagian Produksi Tebu Tergiling PG Trangkil Tahun 2011 S/D 2018**

Tahun	Target (Ton )	Aktual Target (Ton)	Persentase (%)
2011	900.000	966.339	107,4%
2012	900.000	677.170	75,2%
2013	900.000	910.000	101,1%
2014	1.100.000	1.053.000	95,7%
2015	1.200.000	965.000	80,4%
2016	1.200.000	853.905	71,2%
2017	1.400.000	981.431	70,1%
2018	1.500.000	989.825	66%

Sumber : PG Trangkil, 2017

Fenomena pada perusahaan menunjukan terdapat pencapaian target yang masih cenderung fluktuatif. Sejak tahun 2014-2018 terjadi penurunan pencapaian produksi pada bagian Produksi Pabrik Gula Trangkil. Hal ini tentu terkait dengan kondisi SDM yang ada dalam perusahaan. Belum maksimalnya pimpinan bagian produksi dalam mengarahkan pegawai terhadap tugas dan fungsinya menyebabkan menurunnya aktual target.

Beberapa karyawan masih belum bisa tanggap terhadap orientasi belajar sistem yang baru dimana yang sebelumnya hanya menggunakan laporan manual, sekarang para SDM dituntut untuk bisa membuat laporan yang baru dengan system kerja berbasis online. Disamping itu faktor kecerdasan emosional juga menjadi acuan dalam pengukuran kinerja, hal ini karena pegawai masih kurang untuk kemampuan mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi. Sedangkan faktor kecerdasan spiritual juga mendapatkan perhatian dari pimpinan untuk kinerja dan juga orientasi belajar karena akan sangat mempengaruhi terhadap persaingan ketat, tuntutan tugas, suasana kerja yang tidak nyaman dan masalah hubungan dengan orang lain., agar kecerdasan spiritual yang ada pada setiap individu mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adanya penurunan target produksi pada tahun 2012-2018 menunjukkan kurang maksimalnya kondisi SDM dalam perusahaan. Hal tersebut juga dipengaruhi adanya perubahan sistem manual menjadi komputerisasi berbasis online mengakibatkan fungsi karyawan menjadi menurun karena adanya tuntutan keahlian yang baru dalam bekerja. Adanya permasalahan kinerja SDM maka perusahaan perlu memaksimalkan orientasi pembelajaran SDM pada PG Trangkil yang nantinya akan menjadikan hasil akhir bagaimana kinerja SDM bisa mencapai tujuannya dengan baik. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka rumusan masalahnya adalah **“bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya**

**manusia”**. Kemudian pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?
3. Bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?
4. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap orientasi belajar di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?
5. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap orientasi belajar di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?

### **1.3 Tujuan dan Kontribusi Penelitian**

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu:

1. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.
2. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.
3. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

4. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kecerdasan emosional terhadap orientasi belajar di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati?
5. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kecerdasan spiritual terhadap orientasi belajar di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk mengembangkan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia.

### 1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat di lapangan yaitu sebagai referensi pengambilan keputusan di PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati, khususnya mengenai peningkatan kinerja sumber daya manusia.