

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam rangka pencapaian tujuannya, setiap organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara optimal. Selain pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, setiap organisasi perlu mendorong agar terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas. Disisi lain, persaingan industri yang semakin ketat ditunjang oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan adanya pengelolaan SDM yang baik.

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan faktor lainnya karena manusia memiliki akal, pikiran, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan menunjukkan beraneka ragam perilaku. Keunikan dan keaneka-ragaman tersebut selayaknya dikelola agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melakukan perubahan-perubahan guna menghadapi era persaingan bebas ini.

Hal-hal yang harus dilakukan untuk mengelola SDM dengan efektif meliputi semua aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mempengaruhi kompetensi, perilaku, dan motivasi semua orang yang bekerja bagi perusahaan, karena hal tersebut mempengaruhi profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan berbagai pengukuran penting untuk efektivitas perusahaan (Jakson, Schuler, Werner, 2010).

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari karyawan. Untuk itu diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja SDM demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri (Dharma, 2011).

Upaya untuk mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, upaya menciptakan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan. Menjadi hal yang harus diperhatikan setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan pembelajaran dan pertumbuhan SDM yang baik, karena pembelajaran dan pertumbuhan SDM kerja merupakan hal yang dapat mendorong dan mempengaruhi peningkatan kinerja SDM (Rayadi, 2012).

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi dengan *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh manajer dan karyawan merupakan *intangible resource/ assets* perusahaan.

Aset perusahaan ini tidak bisa dinilai dengan uang, tetapi merupakan faktor pendorong yang penting dalam mencapai kinerja keuangan yang mengagumkan, kinerja dalam proses bisnis internal yang baik serta kinerja yang memuaskan dalam perspektif pelanggan perusahaan. Dengan kata lain tujuan penerapan pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur (para pekerja, sistem dan prosedur) sebagai pendorong yang memungkinkan tujuan dan kinerja yang istimewa dapat tercapai (Himawan, 2005). Di harapkan dari pengembangan tersebut menghasilkan modal manusia maupun modal organisasi dengan kualitas prima yang akhirnya menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi.

Karena focus perspektif pembelajaran dan pertumbuhan banyak terletak pada SDM, maka upaya untuk mendapatkan SDM yang berkualitas banyak dilakukan dari awal seperti rekrutmen, seleksi dan pelatihan maupun pendayagunaan SDM dengan menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Istilah lain yang sering digunakan adalah *theright man in the right place*. Dalam hal ini para manajer harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi karyawannya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila karyawan kita tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilkan tidak akan seperti yang diharapkan. Untuk mendapatkan SDM dengan kualifikasi yang sesuai maka sistem rekrutmen yang baik dapat menjadi langkah awal yang tepat.

Rekrutmen yang tepat dan efektif sangat dibutuhkan bagi perusahaan bukan hanya agar mendapatkan karyawan yang profesional tetapi juga agar dapat mencapai misi dan tujuan dari perusahaan. Dengan rekrutmen yang tepat maka

perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi lingkungan yang serba dinamis. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut. Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu.

Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia potensial yang menginginkan pekerjaan, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Sesuai dengan analisis jabatan, rekrutmen mensyaratkan mereka yang diterima sudah mempunyai kualifikasi tertentu. Disamping latihan awal, orientasi kerja juga harus diberikan kepada karyawan baru. Hal ini berdasarkan pertimbangan, bahwa mereka sebelum bekerja perlu diperkenalkan kepada pimpinan, rekan sekerja, lingkungan pekerjaan, jenis-jenis pekerjaan yang segera dijalani, peralatan yang akan digunakan, struktur organisasi dan fungsi masing-masing bagian. Dengan demikian karyawan tersebut tidak akan merasa canggung untuk beradaptasi dengan dunianya.

Selain rekrutmen sebagai salah satu dalam mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, maka sebagaimana berdasarkan perpektif kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan, maka perusahaan juga harus memikirkan bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerjanya karena kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk

meningkatkan. Salah satu caranya adalah melalui penerapan sistem penilaian kinerja atau manajemen kinerja yang tepat dan pemberian reward. Dengan transparansi sistem penilaian kinerja yang tepat maka transparansi dalam menaikkan jabatan karyawan, pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan akan menjadi lebih baik sehingga akan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Menurut Pousafar (2014) keberhasilan sistem penilaian kinerja adalah sebagai mekanisme untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Dengan mengembangkan sistem penilaian kinerja, hal ini menjadi upaya untuk memperkaya sikap, pengalaman, dan skill untuk meningkatkan efektivitas karyawan dan berpotensi untuk memotivasi karyawan. Oleh karena itu fungsi penilaian kinerja yang efektif seharusnya bisa memperbesar motivasi karyawan, karena dengan tingginya motivasi karyawan akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai perusahaan sebaliknya akan berisiko pada perusahaan jika karyawannya tidak memiliki motivasi dalam bekerja karena meningkatkan motivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, memotivasi karyawan merupakan salah satu tantangan yang paling sulit dihadapi perusahaan dikarenakan tiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam bekerja.

Rayadi (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja sebagai proses dengannya dimana organisasi mengevaluasi kerja individu. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan

kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi mampu bersaing dengan pesaingnya. Sehingga dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Mulyadi (2003:181) *reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Reward dibuat dengan beberapa tujuan. Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem penghargaan dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengaktifkan pengadaan karyawan.

Penelitian ini berangkat dari pengembangan model penilaian kinerja organisasi yang didasarkan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton) dimana kinerja organisasi dapat diperoleh dari kinerja SDM. Kinerja SDM dapat diperoleh dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diperoleh dari SDM atau karyawan. Di sisi lain perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan yang berkaitan dengan SDM dapat ditingkatkan dengan rekrutmen yang baik serta sistem penilaian kerja yang baik.

Selain rekrutmen, reward, dan sistem penilaian kinerja, faktor lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah lingkungan kerja karena sangat berkaitan erat dengan tinggi rendahnya kepuasan karyawan, apabila lingkungan kerja baik maka hal tersebut dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dalam mengikuti perkembangan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan di pengaruhi oleh factor-faktor lingkungan yang bersifat intenal dan eksternal. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila didukung kondisi lingkungan yang meningkatkan perusahaan dapat menggantikan tuntutan lingkungannya (Rivai, 2005 : 307).

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan

kinerja sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja karyawan.

Objek dari penelitian ini adalah Perum Perhutani Cepu. Perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di dalam pengelolaan hasil perkebunan. Secara umum BUMN ini masih menyisakan system manajemen peninggalan Belanda sehingga masih terkesan bersifat feodal. Namun dengan penerapan setelah dikeluarkannya Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-03/Mbu/02/2015 tentang persyaratan, tata cara pengangkatan, dan perhentian anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara maka manajemen sumber daya manusia pada BUMN harus menerapkan konsep MSDM yang lebih modern baik dari tingkat manajerial maupun pada karyawan.

Berdasarkan informasi awal dari wawancara dengan bagian kepegawaian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Perhutani Cepu seharusnya juga memiliki pengalaman yang baik dalam bidang kehutanan dan perkebunan. Di sisi lain manajemen perusahaan juga harus menerapkan sistem rekrutmen, penilaian kinerja dan sistem reward yang baik agar dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan yang pada akhirnya dapat menunjang kinerja yang maksimal. Permasalahan yang terjadi adalah system rekrutmen sering bersumber dari dalam saja, reward yang diberikan tidak sesuai dengan bobot pekerjaan, dan system penilaian kinerja karyawan tidak pernah diinformasikan kepada karyawan sehingga kinerja mereka tidak optimal. Selain itu, lingkungan kerja di Perum Perhutani yang jauh dari pusat kota sehingga fasilitas dan sarana prasarana yang

kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Penelitian sebelumnya yang mengaitkan konsep perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam menyumbang kinerja SDM pada konteks manajemen SDM maupun faktor yang mempengaruhinya masih jarang ditemukan. Penelitian Rayadi (2012) mendapatkan bahwa seleksi dan penilaian kinerja menyumbang kontribusi pada pembelajaran dan pertumbuhan. Namun demikian penelitian Yullyanti (2009) menemukan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Adanya *research gap* tersebut memperkuat alasan akan perlunya penelitian dalam mengaitkan rekrutmen, sistem penilaian kinerja dan *reward* terhadap kinerja dari perpektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun demikian adanya *research gap* yang terjadi juga memunculkan perlunya satu variabel yang digunakan dalam menjelaskan perbedaan tersebut.

Penelitian ini akan menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel moderating dengan harapan bahwa variabel lingkungan kerja dapat memperkuat hubungan reward, rekrutmen dan sistem penilaian kinerja dengan kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sudah cukup banyak dilakukan, namun penelitian mengenai lingkungan kerja sebagai variabel moderating masih jarang dilakukan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas dan hasil dari penelitian terdahulu maka judul penelitian ini mengenai “**Analisis Pembentukan Kinerja**

Karyawan Melalui Peran Moderating Lingkungan Kerja Pada Perum Perhutani Cepu”

1.2 Rumusan Masalah

Dari permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh rekrutmen terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?
3. Bagaimanakah pengaruh reward terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?
4. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?
5. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?
6. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh reward terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan pada Perhutani Cepu adalah sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh reward terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi rekrutmen terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.
6. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh reward terhadap kinerja berbasis pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang dilakukan pada Perhutani Cepu sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk segala informasi yang berhubungan dengan reward, rekrutmen, sistem penilaian kinerja dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas jaringan kerjasama antara akademisi dengan perusahaan terkait guna menambah wawasan dan pengetahuan mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana pelatihan bagi mahasiswa untuk dapat menganalisis dan mengevaluasi antar teori yang diberikan akademik dengan praktek dilapangan, serta dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai sumber daya manusia yang berhubungan dengan kinerja karyawan.