

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia usaha yang semakin meningkat memacu perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya saat ini. Menurut Soekidjo (2011), bahwa sebuah perusahaan harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam perusahaan tersebut.

Kegiatan perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada didalamnya. Unsur pengendalian ada pada manusia, sehingga pada akhirnya dibanding dengan faktor-faktor yang lain, maka manusia merupakan unsur yang paling menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan. Keberhasilan dari kegiatan usaha diantaranya karena memiliki kinerja karyawan yang bagus.

Menurut Mangkunegara (2010:184) bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Dalam hubungan dengan pengawasan. Sebagaimana bahwa pengawasan akan membantu dan mendorong para pegawai untuk selalu bekerja dengan baik sekaligus sebagai fungsi kontrol bagi pencapaian tujuan organisasi

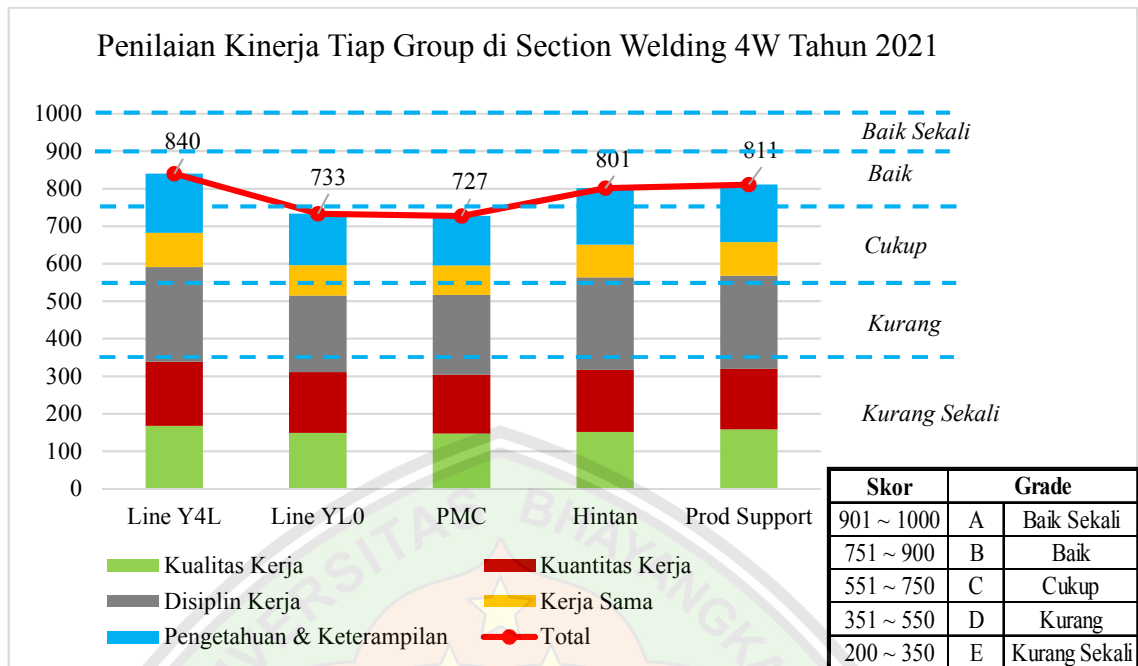
secara keseluruhan. Sedangkan menurut Ghozali (2017) bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya (Wahyuddin dan Mahardikwanto, 2013). Semua faktor itu akan berpengaruh sesuai fakta yang terjadi, ada yang berpengaruh secara dominan dan yang berpengaruh tidak dominan.

Menurut observasi yang dilakukan peneliti di Section Welding 4W PT Suzuki Indomobil Motor, ada berbagai hal permasalahan yang terjadi pada kinerja karyawannya.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Tiap Group di Section Welding 4W Tahun 2021

Kriteria Kinerja	Line Y4L	Line YL0	PMC	Hintan	Prod Support
Kualitas Kerja	167	149	147	151	158
Kuantitas Kerja	171	162	157	166	161
Disiplin Kerja	253	204	212	246	249
Kerja Sama	91	81	79	87	89
Pengetahuan & Keterampilan	158	137	132	151	154
Total	840	733	727	801	811

Sumber: Section Welding 4W PT Suzuki Indomobil Motor (2024)

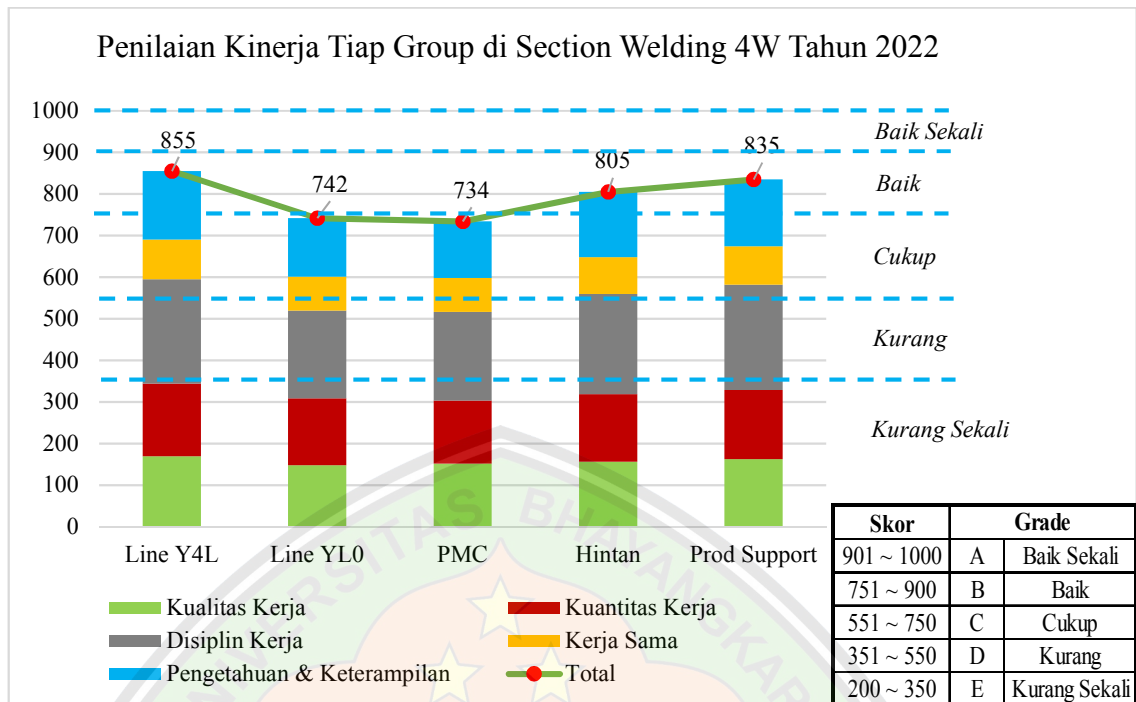


Gambar 1.1 Diagram Penilaian Kinerja Tiap Group di Section Welding 4W Tahun 2021

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Tiap Group di Section Welding 4W Tahun 2022

Kriteria Kinerja	Line Y4L	Line YL0	PMC	Hintan	Prod Support
Kualitas Kerja	169	147	151	156	162
Kuantitas Kerja	175	161	152	162	166
Disiplin Kerja	251	211	213	241	254
Kerja Sama	95	82	82	89	92
Pengetahuan & Keterampilan	165	141	136	157	161
Total	855	742	734	805	835

Sumber: Section Welding 4W PT Suzuki Indomobil Motor (2024)



Gambar 1.2 Diagram Penilaian Kinerja Tiap Group di Section Welding 4W Tahun 2022

Berdasarkan data yang didapat dari Section Welding 4W PT Suzuki Indomobil Motor Tahun 2021 dan Tahun 2022. Penilaian kinerja dilakukan pada tiap-tiap karyawan sebanyak 396 orang, data tersebut dikelompokkan menjadi beberapa Group di Section Welding 4W. Hal ini merupakan sebuah fenomena yang menarik untuk diperhatikan.

Adapun penjelasan tiap Group diantaranya Line Y4L yaitu satu Group yang dipimpin oleh seorang Supervisor, bertanggung jawab untuk memproduksi mobil type Y4L (New Carry), dengan jumlah karyawan 136 orang yang terdiri dari Sub Group Head, Line Leader dan Operator. Line YL0 yaitu satu Group yang dipimpin oleh seorang Supervisor, bertanggung jawab untuk memproduksi mobil type YL0 (APV), dengan jumlah karyawan 132 orang yang terdiri dari Sub Group Head, Line

Leader dan Operator. PMC yaitu satu Group yang dipimpin oleh seorang Supervisor, bertanggung jawab untuk melakukan monitoring komponen atau material untuk kebutuhan produksi Y4L, YL0 dan Spare Part, dengan jumlah karyawan 49 orang yang terdiri dari Sub Group Head, Line Leader dan Operator. Hintan yaitu satu Group yang dipimpin oleh seorang Supervisor, bertanggung jawab untuk melakukan kontrol kualitas terhadap produk yang dihasilkan, dengan jumlah karyawan 51 orang yang terdiri dari Sub Group Head, Line Leader dan Operator. Production Suport yaitu satu Group yang dipimpin oleh seorang Supervisor, bertanggung jawab untuk melakukan kontrol safety, budget, mesin, administrasi karyawan dan pengadaan barang-barang pendukung produksi, dengan jumlah karyawan 26 orang yang terdiri dari Sub Group Head, Line Leader dan Operator.

Berbagai Group dilakukan evaluasi berdasarkan skor kinerja yang diberikan, yang kemudian dikategorikan ke dalam beberapa rentang skor untuk menentukan predikatnya. Sebagian besar Group mendapat predikat "Baik" dengan rentang skor antara 751 hingga 900. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Group di Section Welding 4W PT Suzuki Indomobil Motor tersebut memiliki kinerja yang baik. Namun, terdapat juga beberapa Group yang mendapat predikat "Cukup" dengan skor antara 551 hingga 750, menunjukkan tingkat kinerja yang cukup di antara Group lainnya.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana individu atau kelompok berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dengan efisiensi dan efektivitas yang dapat diukur (Rivaldo & Nabella, 2023). Evaluasi

kinerja ini mencakup analisis terhadap kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dengan tingkat kualitas yang diharapkan, serta dampak positif yang dihasilkan terhadap visi dan misi perusahaan (Drewniak et al, 2020). Kinerja juga mencakup dimensi adaptabilitas, inovasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Proses evaluasi kinerja memberikan dasar bagi manajemen sumber daya manusia dalam upaya mengelola, mengembangkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil optimal yang dapat diukur. (Anwar & Abdullah, 2021).

Terdapat banyak penelitian yang dilakukan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain dari Komala Sari (2019) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala di Dumai”. Marjaya & Pasaribu (2019) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Deli Serdang”. M. Faisal Afiff Tarigan (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sibolga”. Simanjuntak et al. (2023) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Antilope Madju Puri Indah)”. Panie et al. (2023) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)”. Nurhuda

et al. (2019) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan “.

Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh (Djarmiko, 2005). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, baik antara sesama karyawan, maupun antara atasan dengan bawahan.

Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh karyawan akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu perusahaan adalah mengenai kinerja karyawan.

Salah satu upaya dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusia adalah melalui penegakan disiplin karyawan. Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner (*disciplinary action*) menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar

yang ditetapkan. Dalam hal ini kedisiplinan sangat mempengaruhi profesionalisme tenaga kerja dalam hal itu diharapkan dapat mendorong organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja karyawannya sesuai dengan sasaran yang direncanakan. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa peran aktif tenaga kerja yang terampil dan disiplin, meskipun alat-alat yang dimiliki organisasi begitu canggihnya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi (Nitisemito, 2011:99).

Kewajiban untuk meningkatkan kedisiplinan kerja bukan hanya menjadi tugas karyawan saja, melainkan kewajiban para pemimpin dalam organisasi yang juga harus menyadari bahwa memiliki tanggung jawab yang besar untuk membina karyawan, sehingga dengan adanya kedisiplinan pada karyawan di harapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih berprestasi dan efisien.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja (Logahan dkk, 2012). Dalam hal ini lingkungan kerja dibedakan menjadi dua bagian yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang berbentuk fisik yang yang erat kaitannya dengan prasarana yang tersedia sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan

atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan atasan dengan bawahan.

Pelatihan merupakan suatu upaya untuk pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan supaya karyawan tersebut dapat meningkatkan keterampilan, dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pekerjaan mereka nanti. Untuk melakukan pelatihan, perusahaan memerlukan suatu analisis kebutuhan pelatihan yang berguna untuk mencari informasi yang berkaitan dengan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Menurut Dessler (2016:286-14), bahwa Analisis Kebutuhan Pelatihan atau Training Needs Analysis adalah proses sistematis untuk memahami kebutuhan dan persyaratan pelatihan.

Perusahaan harus dapat menentukan jenis pelatihan apa yang sesuai dengan karyawan-karyawan tersebut. Perusahaan harus bisa menentukan waktu yang sesuai dengan kegiatan pelatihan yang akan dilakukan karyawan, sehingga karyawan dapat melakukan pelatihan dengan lancar tanpa ada hambatan yang dapat mempengaruhi pelatihan karyawan. Dengan penggunaan waktu yang signifikan maka karyawan dapat lebih fokus dalam melakukan kegiatan pelatihan.

Sebelum melakukan perencanaan kegiatan pelatihan, perusahaan harus menentukan sasaran, tujuan, dan metode apa saja yang sesuai untuk para karyawan. Menurut Mangkunegara (2016:51-52), bahwa sasaran dan tujuan pelatihan harus jelas dan dapat diukur, serta metode yang digunakan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan. Karena hal ini berguna untuk mengetahui dimana arah yang sesuai di dalam kegiatan pelatihan, sehingga pelatihan yang dibutuhkan menjadi lebih efektif dan efisien bagi perusahaan dan karyawan. Pelatihan berguna untuk

meningkatkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan serta bertujuan untuk mengurangi setiap kesalahan yang terjadi diantara karyawan di dalam perusahaan atau organisasi. Dengan adanya pelatihan, karyawan akan lebih banyak dan mendapatkan ilmu yang bermanfaat untuk meningkatkan potensi yang dimiliki serta mampu melatih karyawan untuk mampu dalam mengatasi setiap permasalahan dan risiko yang terjadi di dalam pekerjaan. Selain itu, pelatihan juga berguna untuk mempersiapkan karyawan yang akan menaiki suatu jabatan tertentu di dalam perusahaan.

Motivasi adalah penggerak bagi seseorang agar berusaha mencapai tujuan organisasi dengan optimal (Sutiono, dkk. 2011:244). Karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong karyawan itu bekerja dengan tekun serta dapat tercapai tujuan pada sebuah perusahaan. Setiap karyawan belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong berupa motivasi agar seorang karyawan mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja.

Motivasi kerja pada setiap karyawan dalam suatu perusahaan itu berbeda-beda. Adanya karyawan yang memiliki motivasi rendah dalam bekerja tentu tidak sesuai dengan keinginan perusahaan supaya setiap karyawan memiliki motivasi tinggi. Akibatnya tujuan dari perusahaan tidak dapat tercapai. Motivasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus dapat menggerakkan dan mendorong karyawannya agar lebih semangat bekerja.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Suzuki Indomobil Motor”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
2. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
5. Apakah motivasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan, disiplin, lingkungan kerja, pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui tentang :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh antara kepemimpinan, disiplin, lingkungan kerja, pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, sebagai berikut:

1. Untuk Pengembangan Ilmu

Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan wawasan, sekaligus dapat menerapkan teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang diperoleh dari perkuliahan, khususnya mengenai kinerja karyawan.

2. Untuk Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan

pertimbangan yang bermanfaat bagi PT Suzuki Indomobil Motor dalam menjalankan meningkatkan kinerja karyawan yang semakin baik.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berusaha memberikan gambaran secara singkat mengenai keseluruhan isi tesis ini sekaligus memberikan rambu-rambu untuk masuk pada bab-bab berikutnya. Dalam bab ini diawali dengan menjelaskan latar belakang masalah dan rumusan masalah. Latar belakang masalah berusaha mengungkapkan kronologi munculnya problem akademik dan diyakini bahwa problem tersebut layak untuk diteliti. Rumusan masalah merupakan kristalisasi dari latar belakang masalah yang diformulasikan menjadi lima pertanyaan yang akan dicari jawabannya pada penelitian ini. Selanjutnya dalam tujuan dan manfaat penelitian terpapar sesuatu yang akan dituju dan dicapai oleh penelitian ini serta manfaat yang akan diambil darinya. Bab ini diakhiri dengan sistematika pembahasan tesis yang berupa struktur pengorganisasian penulisan tesis yang terdiri atas bab-bab dan sub bab-sub bab. Dimaksudkan dari sistematika pembahasan tesis ini dapat diketahui alur logika pembahasan secara jelas.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan penjelasan tentang teori-teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam tesis ini. Membahas apa yang akan dituliskan di Bab 2 dan menuliskan teori-teori yang yang dibahas. Baik

teori besar (*grand theory*), Teori antara (*Middle Theory*) dan *substantive or applied Theory*. *Grand Theory* merupakan topik bahasan dan bisa dikatakan variabel tidak bebas. *Grand Theory* ini maksimum 2 teori. Membahas Teori Antara (*Middle Theory*), teori Antara ini umumnya membahas variabel antara (*intervening variable*). Teori sebaiknya tidak terlalu banyak, sekitar 2 sd 3 teori saja. Membahas Teori substansi atau aplikasi (*Substantive Theory*), teori Antara ini umumnya membahas variabel bebas (*independent variable*). Teori yang dibahas sebanyak variabel bebas yang digunakan. Variabel moderasi juga dimasukkan kepada teori ini. Pembahasan yang dilakukan yaitu pengaruh variabel bebas terhadap variabel antara dan variabel tidak bebas. Membahas Penelitian terdahulu, pembahasan yang dilakukan yaitu pembahasan atas penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian dilakukan saat ini. Kerangka Pemikiran, pembahasan atas penelitian yang dilakukan berdasarkan uraian sebelumnya. Sebaiknya memperlihatkan *Novelty* yang akan dikerjakan. Hipotesis, menjelaskan hipotesis penelitian dan sitasi atas hipotesis

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III berisi rancangan penelitian, dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Kerangka pemikiran penelitian, penjelasan bagan penelitian, apa saja variabel tidak bebas, variabel bebas, variabel intervening dan variabel moderating. Operasionalisasi variabel, menjelaskan konsep dan definisi dari variabel yang dipergunakan serta pengukurannya. Populasi

dan sample. Sumber Data dan Metode Pengumpulan data, jenis data dan sumber data, pengumpulan data, kuesioner, data primer. Model penelitian, menjelaskan model penelitian: *Structural Equation Modelling* (SEM).

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV dalam tesis ini berisi pembahasan dari data hasil penelitian kinerja karyawan di *Section Weding 4W* PT Suzuki Indomobil Motor dibandingkan dengan landasan teori yang ada.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Adapun Bab V berisi analisis terhadap kesimpulan yang menjadi jawaban atas rumusan masalah yang dicantumkan dalam bab pendahuluan. Dalam bab ini juga akan memberikan saran-saran konstruktif dengan harapan apa yang digagas dalam penelitian ini akan menjadi pemahaman dan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia. Sementara di bagian akhir penulisan ini dilampirkan daftar pustaka, lampiran-lampiran data penelitian, serta daftar riwayat hidup peneliti.