

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era *digitalization* atau digital ekonomi perkembangan dunia bisnis yang ditandai dengan persaingan yang semakin ketat serta lingkungan yang cepat berubah dan semakin sulit untuk diprediksi, menjadikan setiap perusahaan baik swasta maupun pemerintah untuk menampilkan inovasi di bidang sumber daya manusia, oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal, untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal, khususnya dalam hal kinerja.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya di dalam organisasi (Suryadilaga dkk, 2016). Organisasi adalah suatu sistem di mana setiap komponen merupakan sub sistem yang memiliki kekayaan sistem bagi dirinya. Sebagai salah satu komponen utama suatu organisasi, sumber daya manusia menjadi perencana sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang jika dibawa ke dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi. Orang-orang yang menduduki posisi dalam organisasi baik sebagai pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini terjadi karena berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana dari pekerjaan.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang

diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, agar semua karyawan dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi bagi karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, penghargaan atau *reward*, komitmen organisasi, dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas lima faktor yang diidentifikasi yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan *reward* yang mungkin mempengaruhi kinerja dari karyawan.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cermin dari sikap seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat mengarahkan dan memotivasi perilaku individu guna meningkatkan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan tersebut baik, maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Gibson(1997:47) . Peran pemimpin dalam kasus di atas sangat dibutuhkan sebagai upaya peningkatan kembali kepercayaan pegawai dan hubungan antara atasan dan bawahan sehingga tujuan dan harapan pemimpin dapat dilaksanakan oleh para karyawan. Menurut Tappen (1995) dalam (Syafei dkk, 2016) hal-hal yang memengaruhi kepemimpinan, yakni 1) pengetahuan, 2) kesadaran. 3) kemampuan komunikasi, 4) kemampuan mobilisasi energi, 5) menentukan tujuan, 6) mengambil prakarsa.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu

keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Menurut Winardi (2000) dalam Lina (2014) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi Lina (2014). Pengaruh kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti di beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya, oleh Syafei dkk (2016) dan Tampi (2014) dimana faktor kepemimpinan menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Efektivitas kerja sebuah perusahaan tentunya bergantung pada tingkat kinerja dari tiap karyawan. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Deal dan Kennedy, 1992). Yasin (2013) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memengaruhi budaya organisasi melalui aktifitas manajemen yang secara langsung ditujukan untuk memengaruhi determinan faktor dari budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan system makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut. Oleh sebab itu budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertindak laku pada suatu organisasi (Mustikaningsih dan Rini 2014). Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai, dilakukan oleh Syafei dkk (2016), dan Noor (2012) . Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan.

Faktor yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Karyawan dalam menjalankan tugasnya membutuhkan motivasi. Motivasi dapat berasal dari faktor eksternal. Motivasi eksternal merupakan faktor pendorong karyawan yang menyebabkan karyawan mau menjalankan tugas melampaui apa yang telah ditetapkan oleh organisasi. Salah satu motivasi eksternal yang sering dijumpai adalah imbalan atau remunerasi. Remunerasi diberikan kepada karyawan berdasarkan pada penilaian kinerja mereka. Pemberian remunerasi kepada karyawan dengan adil dan terbuka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Keberhasilan seorang pemimpin di dalam meningkatkan kinerja karyawan tentu tidak lepas dari kemampuannya di dalam memotivasi serta menjamin lingkungan kerja yang kondusif (Syafei dkk, (2016). Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil terbaik. Dalam teori ERG (*Existance, Relatedness, Growth*) yang dikemukakan oleh Alderfer (1972) motivasi dikaitkan dengan tiga kebutuhan utama, yakni 1) kebutuhan akan keberadaan; 2) kebutuhan akan afliasi; 3) kebutuhan akan Pertumbuhan dalam (Syafei dkk, (2016).

Motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu Sopiah (2008 : 169). Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya . Aspek motivasi kerja karyawan juga menjadi aspek penting dalam kinerja karyawan dimana dalam jaman globalisasi sekarang ini tentunya kebutuhan setiap karyawan akan semakin bertambah seiring perkembangan jaman (Tampi , 2014). Motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestise dan

sebagainya, dengan demikian tujuan khusus yang diperjuangkan banyak orang Maramis (2013).

Pemahaman dari motivasi menurut Robbins, (2007) dalam Siagian (2015) adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual. Dengan motivasi yang tepat, maka para karyawan akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Siagian, 2015).

Apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, namun yang dicapai tidak sesuai dengan harapan, maka karyawan tersebut secara sukarela akan membenahi aktivitasnya untuk mencapai apa yang diharapkan, begitu pula sebaliknya apabila seorang karyawan memiliki motivasi rendah, namun yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka karyawan tersebut beranggapan bahwa itulah kemampuan yang dia miliki Kluvers dan Tippet (2009 : 147). Dengan teori yang diungkap tersebut, terlihat bahwa jika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dicapai akan semakin tinggi pula (Noor, 2012). Pengaruh motivasi sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti di beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya, oleh Syafei dkk (2016) dan Kasendra (2013) dimana faktor motivasi menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor-faktor yang telah di jelaskan atas, lingkungan kerja juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya

untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Lingkungan kerja adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik ( tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu ), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah) Sidanti ( 2015) . Untuk itulah, maka langkah-langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan. Kenyamanan lingkungan kerja juga penting untuk diperhatikan perusahaan dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja. Memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut penerangan, kebisingan, pertukaran udara dan kebersihan, berarti berusaha menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksana kerja pada tempat kerja tersebut (Sultan, dkk 2014).

Secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yakni faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik Sedarmayanti (2011) dalam Syafei dkk (2016). Faktor lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman dapat membuat para karyawan merasa bergairah untuk bekerja yang akan berimbas pada semangat kerja dan peningkatan kinerja. Dengan demikian pemberian kompensasi dan upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memiliki keterkaitan yang erat dengan peningkatan kinerja dalam suatu organisasi, sedangkan meningkatnya kinerja dalam perusahaan berarti terdapat efektifitas serta efisiensi dalam menjalankan aktifitasnya (Sultan dkk, 2014).

Kondisi lingkungan yang selalu berkembang dan berubah harus dipantau secara berkala untuk meyakinkan bahwa strategi, tujuan, sistem, dan lainnya masih sesuai atau tidak dengan tantangan yang dihadapi. Juga untuk melihat kecenderungan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada lingkungan Sultan dkk, (2014). Hasil kerja yang sangat memuaskan dapat dicapai dalam suatu keadaan buruk, manakala hasrat karyawan untuk berprestasi kuat. Sebaliknya kondisi yang sangat baik tidak berarti menghalangi munculnya hasil kerja yang justru sangat mengecewakan apabila para karyawan tidak mempunyai gairah untuk berprestasi (Bambang K, 1991: 12) dalam Sultan dkk, (2014). Pengaruh lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti di beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya, oleh Kusuma dan Nugroho (2012), dan Syafei dkk (2016). dimana faktor lingkungan kerja menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward* juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang paling tinggi derajatnya memiliki pikiran, perasaan, harapan, dan memiliki kebutuhan yang kompleks dari makhluk hidup lainnya. Begitu juga dengan para karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi. Keinginan yang harus dipenuhi inilah yang memerlukan perhatian dan dipandang sebagai pendorong untuk melakukan sesuatu termasuk melakukan pekerjaan dan bekerja. Untuk itu diperlukan *reward* yang memadai untuk mendorong semangat kerja karyawan. Pemberian *reward* merupakan kewajiban perusahaan dalam memberikan imbalan finansial maupun non finansial terhadap karyawan atas pekerjaannya. Pemberian *reward* dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. (Hasanah, 2013) menyatakan semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja.

*Reward* adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan menurut Sastrohadiwiryo, (2002).

Beberapa studi empiris mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi atau *reward* yang layak dalam wujud moneter (*monetary rewards*), seperti insentif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lina, 2014).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah karyawan pada PT.TASPEN (Persero) Surakarta. Penelitian ini merupakan pengembangan yang mengacu pada penelitian sebelumnya oleh Maramis (2013). Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu: (1) Pada penelitian sebelumnya menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi sedangkan pada penelitian ini menambahkan dua variabel independen yaitu lingkungan kerja dan *rewards*, yang digunakan sebagai pendorong untuk melakukan sesuatu termasuk melakukan pekerjaan dan bekerja, (2) Populasi dan Sampel Penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Populasi penelitian sebelumnya adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Manado yang berjumlah 68 orang, sedangkan Populasi pada penelitian ini dilakukan pada PT.TASPEN (Persero) Surakarta. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada PT.TASPEN (Persero) Surakarta)”**.



## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka dapat ditarik perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka penelitian ini digunakan untuk :

1. Menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang ilmu perilaku organisasi, khususnya pada bagian kinerja karyawan, memberikan bukti untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya,

menjadi dasar kajian berikutnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan, dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja dan *reward* terhadap kinerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Manajer

Sebagai tinjauan yang diharapkan dapat dijadikan informasi untuk meningkatkan kinerja karyawan serta usaha-usaha yang dilakukan agar mampu memotivasi kinerja karyawan.

### b. Karyawan.

Keadaan ini menimbulkan situasi dimana karyawan berkerta untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dan secara efisien dalam mencapai sasaran-sasarannya.

### c. Perusahaan atau Organisasi

Dapat mencapai kesuksesan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan, yang dipengaruhi kepemimpinan didukung oleh kapasitas organisasi atau perusahaan yang memadai.

### d. Mahasiswa Jurusan Akuntansi

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan.

### e. Masyarakat

Sebagai sarana informasi tentang kinerja karyawan serta menambah pengetahuan akuntansi khususnya manajemen akuntansi dan akuntansi keprilakuan dengan memberikan bukti empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian akuntansi (Studi Empiris pada PT.TASPEN (Persero) Surakarta).

### f. Peneliti berikutnya

Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

g. Penulis

Sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai akuntansi keperilakuan, terutama tentang kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis di masa yang akan datang.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi pemaparan mengenai latar belakang, rumusan masalah yang mendasari penelitian tersebut. Bab ini kemudian menjelaskan tentang tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi pemaparan mengenai landasan teori yang digunakan sebagai dasar acuan penelitian, penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian, kerangka pemikiran penelitian, dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi pemaparan mengenai variable penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

### **BAB IV HASIL DAN PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian yang terdiri dari deskripsi variable dependen dan independen yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, bab ini juga menguraikan tentang analisis data dan interpretasi data berdasarkan alat dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

## **BAB V PENUTUPAN**

Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian ini, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang