

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini mengharuskan perusahaan melakukan persaingan secara global, hal ini tidak akan terlepas dari peran sumber daya manusia. Sunahwati (2019) states “*Human resources is pivotal to organizational performance improvement as well as plays a key role in organizational management*”. Sumber daya manusia sangat penting untuk peningkatan kinerja organisasi serta memainkan peran kunci dalam manajemen organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah perusahaan yang berfungsi sebagai penggerak dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia akan terfokus pada kegiatan perencanaan rekrutmen, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian sumber daya manusia, serta menyediakan berbagai fasilitas seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan kompensasi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Dessler (2006:5) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan”.

Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian oleh Rizki Noviawati (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Namun hasil berbeda didapat dari penelitian Widyawati dan Karwini (2018) berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar

Semesta Denpasar. Hasil pengujian dari Fadzilah (2006) secara statistik menyatakan *Self of efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Hasil pengujian secara statistik menyatakan *Self of efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Hasil penelitian Edy Kumara and Utama (2016) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Maka dari itu, adanya keberagaman hasil penelitian yang mengakibatkan perlu adanya pengujian kembali hipotesis-hipotesis yang sudah diteliti.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan, apabila dalam pengelolaan sumber daya manusia dikelola dengan baik, maka kinerja karyawan yang dimiliki akan meningkat. Namun, hal ini tidak terlepas dari strategi seorang pimpinan atau manajer dalam merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, serta mengawasi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Penelitian Handayani et al. (2019) menemukan bahwa, “kepemimpinan adalah sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan komunikasi dari arah atau lebih dari hal-hal tersebut”. Kepemimpinan seseorang memiliki fungsi untuk mendorong, memotivasi, serta mengendalikan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan melalui berbagai strategi yang telah dirumuskan. Kepemimpinan seseorang akan menaikkan atau menurunkan kinerja karyawan. Apabila kepemimpinan seseorang sesuai dengan kondisi perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat dan lebih efektif.

Kepemimpinan transformasional membawa pengaruh positif terhadap perilaku karyawan. Hal ini dikarenakan, karyawan akan merasakan kepercayaan,

kesetiaan, kekaguman dan penghormatan terhadap pemimpin, sehingga karyawan akan melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Penelitian Anita Yuniarti and Desi Yustari Muchtar (2019) menyatakan bahwa para peneliti telah menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional membawa pengaruh yang positif terhadap perilaku dan emosi karyawan. Peran pemimpin dalam perusahaan harus memiliki pengaruh yang besar dan mengenali kondisi perusahaan serta bawahannya. Sehingga kemampuan dan kinerja karyawan dapat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Rijanti et al. (2020) berpendapat bahwa saat ini organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat berpengaruh kuat, mempunyai komitmen yang luas dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengenali ketertarikan karyawan terhadap hal yang mampu berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi dan gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut Rijanti et al. (2020) menyatakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui visi, menimbulkan keyakinan diri, mendorong melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan memperlakukan bawahannya dengan cara khusus sesuai kebutuhan masing-masing”. Dengan begitu kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja dan *self efficacy* yang ada dalam diri karyawan. Ketika pemimpin mampu mengenali, meningkatkan *self efficacy*, dan memperlakukan karyawan dengan tepat kemudian menyesuaikan dengan kondisi perusahaan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat.

Sari and Susilo (2020) menemukan bahwa, “perusahaan memerlukan program pelatihan untuk mengatasi tuntutan- tuntutan baru yang terjadi di dalam perusahaan baik secara teknologi, pengetahuan, dan keterampilan”. Pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan sebagai investasi jangka panjang dalam mengelola sumber

daya manusia. Salah satu pengelolaan sumber daya manusia yaitu melalui pelatihan dengan tujuan mendorong para karyawan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap sehingga kinerja karyawan meningkat. Pelatihan merupakan suatu program yang dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk meminimalisir kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Semakin meningkatnya kualitas karyawan melalui pelatihan maka memberikan peluang lebih besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan menjadi hal yang sangat penting karena saat karyawan tidak diberi pelatihan yang sesuai, maka kinerjanya dinilai tidak memadai, dan karyawan yang akan disalahkan. Maka, menurut Uhing et al. (2015) menyatakan bahwa, “Kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan melalui pelatihan kerja, karena dengan adanya pelatihan kerja setiap karyawan dapat memperbaiki setiap kesalahan-kesalahan yang mungkin pernah dilakukan, agar dapat lebih mengembangkan kemampuan atau talenta yang ada, serta ketrampilan yang ada sehingga dapat berpengaruh terhadap sebuah kinerja atau prestasi kerja yang baik”.

Menurut Sapariyah (2017) menyatakan *self efficacy* diturunkan pertama kali dikemukakan oleh Bandura (1986) dari teori kognitif sosial, *Self efficacy* diartikan sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Menurut Bandura (1997: 31) mengatakan *Self efficacy* adalah suatu keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Pada dasarnya pemimpin yang memiliki pengalaman dan pengetahuan akan memiliki *self efficacy* atau keyakinan diri yang tinggi dalam menyelesaikan problematika yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan, pimpinan mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya. Tidak percaya akan diri sendiri dan kemampuan yang dimiliki bisa

menyebabkan karyawan ikut menurunkan kepercayaan akan kemampuan sebagai pemimpin. *Self Efficacy* dimiliki oleh semua individu dengan tingkatan yang berbeda-beda dan dalam berbagai aspek bidang. Peran *self efficacy* menjadi hal yang sangat penting karena mampu memperkuat bahkan memperlemah kinerja karyawan. Penelitian Berliana dan Arsanti (2018) menyatakan bahwa “*self-efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja”. Karyawan yang memiliki *self efficacy* tinggi maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut maupun sebaliknya. *Self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan menjadi bekal karyawan untuk dapat beradaptasi dan menyelesaikan berbagai persoalan yang ada di perusahaan.

*Self Efficacy* menunjukkan seberapa besar individu mempercayai bahwa dirinya mampu mencapai sesuatu. Karyawan yang memiliki *self efficacy* yang rendah, mereka akan cenderung menghindari tugas-tugas yang diberikan manajer, terutama mengenai tugas yang menantang karena mereka menyadari bahwa mereka tidak memiliki keyakinan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sedangkan, karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung akan bertahan dalam menghadapi tugas yang diberikan, mereka akan lebih berusaha menyelesaikan tugasnya semaksimal mungkin yang bisa diperkuat dengan pengetahuan dan pengalaman selama pelatihan kerja. Dalam hal ini jelas dapat diartikan bahwa pelatihan kerja dikatakan berhasil meningkatkan kinerja karyawan bergantung pada keyakinan individu yang meyakini dirinya mampu memanfaatkan peluang dari sumber daya yang ada serta menerapkan pengalaman, waktu, dan kecakapan yang sudah dipelajari. Menurut Handayani et al. (2019) menyatakan bahwa, “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disarankan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan, serta waktu”.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh besar untuk kemajuan perusahaan. Hal ini dikarenakan, kinerja merupakan hasil yang mampu dicapai karyawan selama melakukan tugas yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Prawirosentono (2008) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan *output* perusahaan artinya ketika karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan target secara optimal maka *output* yang akan dihasilkan perusahaan optimal. Menurut Handayani et al. (2019) menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

PT TELKOM Witel Solo memiliki peranan untuk meningkatkan kinerja karyawan . Hal yang perlu diperhatikan yaitu PT TELKOM Witel Solo harus mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaannya. Maka diperlukan kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan kegiatan karyawan agar mampu mencapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, pelatihan kerja diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompetitif secara global. Pemimpin merupakan panutan bagi karyawan dalam sebuah perusahaan, dan karyawan sebagai penggerak dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga perubahan harus dilakukan dari tingkatan paling atas yaitu pemimpin. PT TELKOM Witel Solo perlu pemimpin yang reformasi dan responsif

terhadap perubahan sehingga mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*). Dengan kepemimpinan transformasional, karyawan akan merasakan kepercayaan terhadap pemimpin sehingga karyawan akan merasa termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang diharapkan perusahaan serta meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti perlu melakukan penelitian mengenai “pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi di PT TELKOM Witel Solo”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *self efficacy* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *self efficacy* memoderasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang berhubungan dengan masalah yang terjadi sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *self efficacy*

4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *self efficacy*

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Dunia Pendidikan

Diharapkan penelitian dan teori-teori yang didapatkan oleh penulis selama masa perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Surakarta dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk melakukan pengembangan penelitian.

##### 2. Bagi Perusahaan

Penulisan penelitian ini diharapkan mampu dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, kinerja karyawan, dan *self efficacy*.

##### 3. Bagi Pembaca

Diharapkan dapat dijadikan sebagai literasi untuk menambah wawasan



## **E. Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang digunakan dan menyertakan penelitian terdahulu sebagai pendukung penelitian. Sehingga peneliti mampu membuat sebuah hipotesis atas penelitiannya yang juga dilengkapi dengan kerangka penelitian.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai jenis penelitian, definisi operasional , pengukuran variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, desain pengambilan sampel, serta metode analisis data.

### **BAB IV: HASIL ANALISIS DAN ANALISIS DATA**

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai sejarah singkat, karakteristik responden, analisis data, dan pembahasan.

### **BAB V: PENUTUP**

Pada bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.