

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang secara efektif dan efisien mengombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategi-strategi perusahaan. Sumber daya dalam hal ini merupakan pusat bagi setiap strategi adalah para karyawan, dimana mereka yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja dari karyawan itu sendiri.

Salah satu ukuran dari kinerja perusahaan adalah dari kualitas output yang dihasilkannya. Hal ini dianggap mustahil jika tidak didukung oleh kemampuan dan disiplin kerja atas kesadaran dalam hal menciptakan output yang berkualitas. Hal demikian, mungkin terjadi jika kerjasama yang sinergis dari semua pihak, maka komitmen untuk menghasilkan output yang benar-benar berkualitas akan terwujud.

Keberhasilan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari peranan personil pendukung tenaga kerja bagian staf yang tampaknya tidak diperhitungkan dan bahkan dianggap kurang begitu berpengaruh terhadap proses menghasilkan output yang berkualitas. Anggapan tersebut sesungguhnya keliru, karena peranan bagian staf perusahaan adalah sebagai *back office employee*.

Peranan mereka memang tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kualitas output, akan tetapi oleh karena fungsinya adalah memberikan layanan kepada internal dan eksternal *stakeholders*, maka baik buruknya pelayanan dalam proses menciptakan output akan menentukan mutu output yang dihasilkan.

Kinerja yang maksimal dari seorang karyawan bisa diperoleh jika perusahaan mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawannya sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki tingkat kesulitan yang lebih dibanding dengan pengelolaan sumber daya lainnya. Hal ini dikarenakan pengelolaan ini menyangkut faktor dasar manusiawi didalamnya yang meliputi skill, kompensasi, motivasi, karakteristik (letak kendali individu) yang berbeda-beda. Dalam menjalankan fungsinya kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

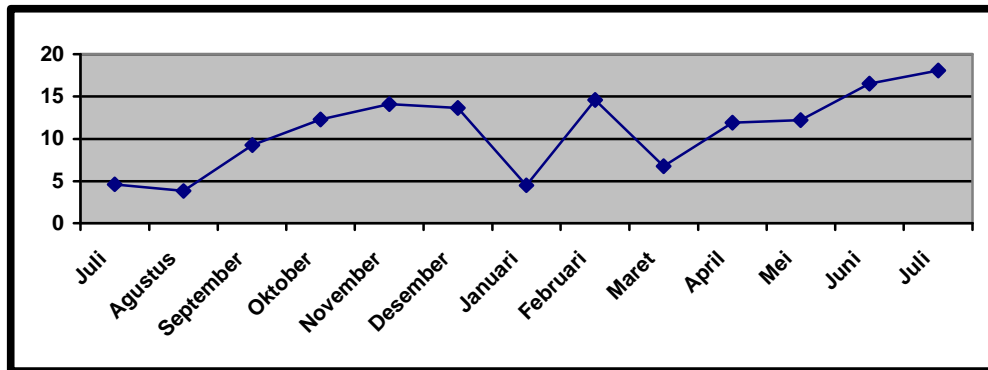
Seiring dengan berjalannya program kerja, ditemukan berbagai hambatan yang berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya produktifitas, rendahnya prestasi kerja, tingginya stres, loyalitas rendah, dan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan. Hambatan seperti ini sering dijumpai diberbagai perusahaan khususnya permasalahan kinerja karyawan yang menjadi penentu kinerja keseluruhan perusahaan itu sukses atau tidak dalam mencapai tujuan, permasalahan ini juga terjadi pada PT. Sipatex Putri Lestari yang bergerak dibidang tekstil.

Salah satu indikasi rendahnya kinerja karyawan PT. Sipatex Putri Lestari yaitu selama kurun waktu Juli 2008-2009 tingkat kedisiplinan karyawan dirasakan semakin berkurang dan fluktuatif. Hal ini terlihat dari grafik ketidakhadiran karyawan sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Kehadiran dan Ketidakhadiran Staf Karyawan
Bulan Juli-Desember 2008-2009

Bulan	Jml.karyawan	Persentase kehadiran	Persentase ketidakhadiran
Juli	214	95.40 %	4.60 %
Agustus	214	96.20 %	3.80 %
September	214	90.75%	9.25%
Oktober	214	87.70%	12.30%
November	214	85.90%	14.10%
Desember	214	86.37%	13.63%
Januari	214	95.50 %	4.50 %
Februari	214	85.44%	14.66%
Maret	214	93.25 %	6.75 %
April	214	88.04%	11.96%
Mei	214	87.77%	12.23%
Juni	214	87.49%	16.51%
Juli	214	81.91%	18.09%

Sumber: Data Sipatex Putri Lestari



Gambar 1. 1
Rekapitulasi ketidakhadiran staf karyawan bulan Juli 2008-Juli 2009.

Dari tabel 1.1 dan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran PT. Sipatex. dalam periode tahun 2008-2009 mengalami naik turun. Angka yang ditunjukkan cukup berfluktuatif namun cenderung meningkat terutama dari bulan september tahun 2008 sampai Desember 2009. Tetapi pada bulan Januari 2009 tingkat ketidakhadiran karyawan turun dan naik kembali pada bulan Februari hingga Juli 2009. Hal ini tentunya sudah melebihi batas toleransi absensi karyawan sebesar 97 % dari jumlah kehadiran. Ketidakhadiran karyawan memberi pengaruh yang cukup berarti terhadap tingkat kinerja karyawan. Tingkat ketidakhadiran karyawan mencerminkan jam kerja yang tidak efektif dan akan menyebabkan dampak negatif pada pencapaian target perusahaan. Disiplin yang tinggi menggambarkan tanggung jawab seseorang karyawan terhadap kewajiban atau tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan yang disiplin dan mentaati semua peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan akan berdampak positif bagi perusahaan. Disiplin dalam setiap organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya. Wujud disiplin kerja yang baik dari seorang karyawan akan terlihat dari perilakunya . Karyawan yang memiliki disiplin yang baik akan bekerja lebih tulus. Mereka menyadari bahwa mentaati peraturan, tugas serta tanggung jawabnya sebagai karyawan adalah suatu kewajiban yang mutlak.

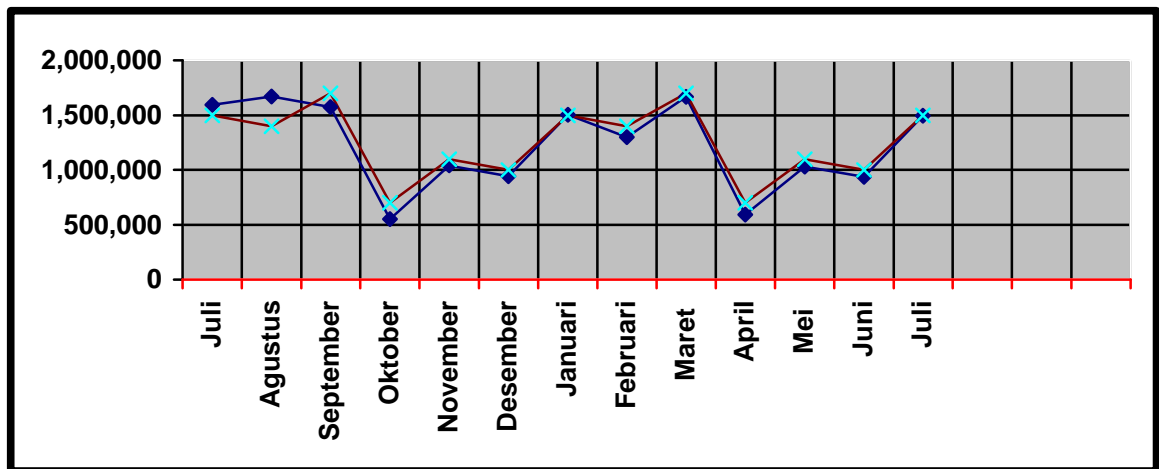
Peraturan adalah alat untuk membatasi kebebasan karyawan untuk tidak melakukan tindakan atau sikap yang tidak berhubungan dengan pekerjaan atau yang berdampak negatif terhadap perkembangan perusahaan. Peraturan dan norma-norma dibuat untuk menegakkan kedisiplinan dan karyawan akan merasa termotivasi dan puas ketika mereka mendapatkan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan, keahlian dan kemampuannya.

Dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah mengakibatkan efektivitas jam kerja berkurang dan akan menyebabkan dampak negatif pada target pencapaian perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh fenomena yang terjadi di PT. Sipatex menunjukkan terjadinya penurunan tingkat kinerja dari target produksi. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 1.2 dan gambar 1.2 :

Tabel 1. 2
Fluktuasi Pencapaian Target PT Sipatex Tahun 2009

No	Bulan	Target	Realisasi
1	Juli	1.500.000	1.594.750
2	Agustus	1.400.000	1.671.270
3	September	1.700.000	1.573.046
4	Oktober	700.000	588.775
5	November	1.100.000	1.041.408
6	Desember	1.000.000	941.305
7	Januari	1.500.000	1.504.850
8	Februari	1.400.000	1.300.270
9	Maret	1.700.000	1.667.000
10	April	700.000	590.715
11	Mei	1.100.000	1.030.408
12	Juni	1.000.000	936.305
13	Juli	1.500.000	1.494.750

Sumber : Tinjauan Manajemen PT. Sipatex dan wawancara



Gambar 1.2
Fluktuasi Pencapaian Target PT Sipatex Tahun 2009

Dari tabel 1.2 dan gambar 1.2 dapat dilihat ada penurunan kinerja yang signifikan dari bulan September ke Oktober dan Maret ke April, perusahaan mengalami kenaikan sedikit namun tetap tidak memenuhi target dari batas toleransi sebesar 0,75 % dari setiap target produksi tiap bulannya. Perusahaan mengalami peningkatan kinerja hanya tiga bulan yaitu Juli, Agustus dan Januari, sedangkan realisasi pencapaian di bulan yang lain berada di bawah target yang diberikan.

Berdasarkan masalah di atas, perlu dilakukan studi untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut A.A Mangkunegara (2009:16) kinerja dipengaruhi oleh faktor : 1. Faktor Individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, psikologis : persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi), 2. Faktor Organisasi (Sumber daya kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*).

Masalah yang dikemukakan di atas sebelumnya, menunjukkan kinerja karyawan yang masih belum memenuhi harapan perusahaan dan perusahaan

belum bisa memaksimalkan potensi yang berkembang. Hal ini perlu segera dicarikan pemecahannya, sebab dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya berkinerja tinggi, namun dalam kenyataannya antara keinginan dan harapan sering mengalami penyimpangan negatif. Kinerja karyawan merupakan perwujudan perilaku individu, karena itu pemahaman perilaku individu sangat penting, apabila perusahaan kurang memperhatikan karakteristik individu maka kinerja dari karyawan tidak akan optimal. Oleh karena itu dalam menunjang kinerja yang diharapkan perusahaan setiap individu karyawan harus memiliki karakter individu yang baik atau dengan kata lain karyawan harus memiliki letak kendali internal yang baik pula. Dengan memiliki letak kendali internal diharapkan setiap karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan memiliki rasa kesadaran yang tinggi akan pekerjaannya itu. Melihat fenomena seperti ini selayaknya semua karyawan harus memiliki letak kendali internal (*internal locus of control*) yang baik. *Internal locus of control* harus dimiliki oleh setiap karyawan di dalam menyikapi masalah kinerja karyawan. Falikhatun (2003) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe personalitas individu, yaitu individu dengan *internal locus of control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003), individu yang mempunyai *internal locus of control* menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar

waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang masalah tersebut yang dirumuskan dalam judul : **Pengaruh Letak Kendali Internal (*Internal Locus Of Control*) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung.**

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Masalah kinerja erat kaitannya dengan faktor-faktor lain yang terkait, hal ini dikarenakan pengelolaannya menyangkut faktor dasar manusia didalamnya yang meliputi kepuasan kerja, kompensasi yang rasional, kemampuan, keterampilan serta karakteristik individu yang dalam hal ini disebut letak kendali internal (*locus of control*).

Pada karyawan yang mempunyai letak kendali internal faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan tersebut dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sehingga diharapkan masalah kinerja yang terjadi diperusahaan dengan indikator penurunan tingkat disiplin kerja serta penurunan target kinerja karyawan akan teratasi dengan adanya letak kendali internal dalam diri karyawan itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran letak kendali internal (*Internal locus of control*) karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari.
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari.

3. Adakah pengaruh letak kendali internal (*Internal locus of control*) karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari. .

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan di atas. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Memperoleh gambaran mengenai letak kendali internal (*internal locus of control*) karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari.
2. Memperoleh gambaran mengenai kinerja karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari.
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh letak kendali internal yang dimiliki karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sipatex Putri Lestari.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin diperoleh, maka hasil dari penelitian ini dapat berguna :

a. Kegunaan Teoretik

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu-ilmu yang dipelajari di Manajemen Perkantoran khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan penelitian ini dapat juga dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang merasa tertarik mengenai permasalahan yang sama.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi organisasi/perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi dalam menetapkan kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisa fakta, gejala, dan peristiwa yang terjadi dan dapat menarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah

