

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Kesuksesan pencapaian tujuan organisasi tergantung kepada sumber daya yang dimiliki, tidak terkecuali sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sumber daya lain tidak akan berguna dan kurang bermanfaat untuk mencatat tujuan organisasi. Suatu organisasi bisa dikatakan berhasil dalam membangun sumber daya manusia apabila karyawan-karyawannya bekerja dengan baik sesuai kebutuhan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawan-karyawannya, jika kinerja karyawan baik, maka organisasi bisa mencapai tujuannya dan begitu juga sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka organisasi sulit untuk mencapai tujuannya, untuk itu organisasi harus mampu membangun sumber daya manusianya yang dapat dilihat dari kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh suatu pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Pencapaian kinerja karyawan ini berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seorang karyawan diuntut untuk menghasilkan kinerja yang baik, agar perusahaan mampu mencapai tujuannya. Jika perusahaan mampu menjaga kinerja karyawannya, maka perusahaan tersebut bisa dikatakan berhasil dalam mengelola sumber daya manusianya (Hasibuan, 2016)

Kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor-faktor yaitu, faktor internal karyawan dan faktor eksternal karyawan, dari faktor-faktor tersebutlah kinerja karyawan dapat dinilai, jika faktor tersebut dapat dijaga dengan baik, akan dapat

meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan, begitu juga sebaliknya, jika faktor tersebut tidak dapat dijaga dengan baik, maka kinerja karyawan juga tidak akan baik, baik buruknya kinerja karyawan sangat tergantung pada kemampuan organisasi untuk menjaga faktor-faktor utama tersebut, tugas utama organisasi yang harus menjaga faktor-faktor tersebut, karena dengan faktor-faktor tersebut suatu organisasi akan mampu mencapai tujuannya (Hasibuan, 2016).

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Padang, merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan bahan baku dan produk semen. PT. Semen Padang merupakan organisasi yang cukup besar dalam memiliki banyak karyawan serta sektor pekerjaan yang cukup beragam, sehingga cukup sulit untuk melakukan kontrol terhadap kinerja karyawannya. Selain itu banyaknya sektor pekerjaan yang ada di PT. Semen Padang membuat karyawan memiliki rasa keterikan dengan perusahaan berbeda dengan sektor lainnya.

Berdasarkan hasil pra survei pada karyawan departemen produksi di PT. Semen Padang, terdapat beberapa fakta yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan. Untuk melihat faktor penyebab penurunan kinerja karyawan departemen produksi, maka peneliti melakukan pra survei kepada 30 orang karyawan sebagai berikut :

Tabel 1.1.
Hasil Pra Survei 30 Responden Mengenai Faktor Yang Menyebabkan
Penurunan Kinerja Karyawan Departemen Produksi

No	Faktor yang Menyebabkan Ketidakpuasan Kerja	Jumlah Jawaban	Dalam persen (%)
1	Beban Kerja	10	33%
2	Pembagian Unit Kerja (Rekan Kerja)	3	10%
3	Penempatan Kerja	5	16%
4	Sistem Promosi	4	13%
5	Efikasi Diri	3	10%
6	Kepemimpinan	3	10%
7	Keterikatan dengan Perusahaan	2	6%

Sumber: Data Primer (Olahan, 2020)

Di dalam pra survei yang dilakukan setiap responden diberikan kesempatan untuk memilih 1 dari 7 pilihan yang diberikan oleh peneliti mengenai faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan bagian departemen produksi, responden dalam pra survei hanya diberikan 1 pilihan karena peneliti memfokuskan pada tingkat penurunan kinerja dan faktor yang responden anggap paling berpengaruh dalam kinerja mereka. Dalam hasil pra survei tersebut pada tabel 1.1 terlihat bahwa faktor yang paling dominan, yaitu sebesar 33% atau sebanyak 10 jawaban adalah faktor beban kerja. Sedangkan faktor penempatan kerja menempati urutan kedua dengan jumlah 16% atau sebanyak 5 jawaban, didalam pra survei yang dilakukan, peneliti mendapati bahwa dari jumlah 30 responden yang diberikan kesempatan menjawab hanya ada 10% atau sebanyak 3 jawaban yang menganggap penurunan kinerja mereka disebabkan efikasi diri sedangkan terdapat 6% atau 2 orang yang menyatakan bahwa terjadinya penurunan kinerja mereka disebabkan rendahnya keterikatan karyawan dengan perusahaan, hal

ini menjadi perhatian dari peneliti bahwasanya terdapat penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh faktor dari dalam diri individu karyawan tersebut.

Departemen produksi setiap tahunnya melakukan penilai terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan sebagai bahan evaluasi dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian dilakukan dengan mengukur beberapa faktor yang harus dipenuhi oleh karyawan, salah satunya kehadiran karyawan dan ketepatan waktu penyelesaian kerja karyawan. Berikut ini data penilaian hasil kerja PT. Semen Padang sebagai berikut:

Tabel 1.2
Standar Penilaian Hasil Kerja Karyawan di PT. Semen Padang

Skor	Nilai	Bobot
5	>202	Sangat Tinggi
4	151-200	Tinggi
3	102-150	Sedang
2	51-101	Rendah
1	<50	Sangat Rendah

Sumber : PT. Semen Padang

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada departemen produksi di PT. Semen Padang terdapat penilaian kinerja karyawan terhadap karyawan-karyawannya yang diukur dari hasil kerja karyawan. Penilaian ini dilakukan sebagai evaluasi bagi karyawan serta untuk pengembangan karyawan. Berikut ini hasil penilaian kinerja kerja pegawai di PT. Semen Padang tahun 2014-2018 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Rata-Rata Kinerja Kerja Karyawan di PT. Semen Padang

Tahun	Nilai Rata-Rata	Skor	Bobot
2014	104	3	Sedang
2015	112	3	Sedang
2016	163	4	Tinggi
2017	104	3	Sedang
2018	159	4	Tinggi

Sumber : PT. Semen Padang

Dari table diatas dapat dilihat bahwa kinerja kerja karyawan mengalami fluktuasi dari tahun 2014-2018, pada tahun 2014 kinerja karyawan di PT. Semen Padang memiliki nilai rata-rata sebesar 104, dengan skor 3 dan bobot kinerja “sedang”, pada tahun 2015 kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 112, dengan skor 3 dan bobot prestasi “sedang”, pada tahun 2016 mengalami peningkatan yaitu sebesar 163, dengan skor 4 dan bobot prestasi “tinggi” tetapi pada tahun 2017 kembali mengalami penurunan dengan nilai 104, dengan bobot 3 dan kinerja pegawai “sedang” dan pada tahun 2018 kembali mengalami peningkatan dengan nilai 159 dengan skor 4 dan bobot “tinggi: Terjadinya fluktuasi terhadap kinerja pegawai ini mungkin disebabkan oleh faktor *locus of control*, efikasi diri dan keterikatan karyawan.

Penulis melakukan wawancara kepada karyawan yang memilih faktor dari dalam diri yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan sebagai faktor utama yang menyebabkan penurunan terhadap kinerja mereka. Penulis menemukan bahwa karyawan merasa terpaksa bekerja di bagian produksi karena tidak adanya pilihan

lain sehingga karyawan kesulitan dalam menentukan kemauannya dalam bekerja serta adanya isu pemberhentian karyawan mengakibatkan rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan menurun. Dengan adanya hal ini dapat dibuktikan belum tercapainya target kerja yang ditetapkan oleh atasan, seperti penurunan hasil produksi, penyelesaian target kerja dan lainnya. Hal demikian memerlukan keterikatan karyawan yang tinggi bagi setiap karyawan, dengan adanya keterikatan karyawan yang tinggi, karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan laporan data atas produksi yang dilakukan PT. Semen Padang diketahui bahwa kinerja produksi semen dalam tahun ketahun mengalami fluktuasi. Hal tersebut disebabkan oleh terjadinya pergantian manajemen pada PT. Semen Padang yang mengakibatkan pengurangan jumlah karyawan, hal ini secara tidak langsung berdampak terhadap pribadi karyawan, karyawan merasa terganggu baik secara fisik maupun psikologis sehingga karyawan kesulitan untuk melakukan kontrol terhadap dirinya sendiri yang juga akan berdampak terhadap kinerjanya, selain itu dengan adanya pengurangan karyawan ini membuat karyawan mengalami penurunan rasa keterikatan terhadap perusahaan. Tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan menjadi penting untuk meningkatkan kontrol diri dan efikasi diri karyawan. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan cenderung bekerja dengan baik, dengan menggunakan semua kemampuan demi kemajuan perusahaan, menggunakan kontrol diri dalam menyelesaikan hambatan atau masalah dalam pekerjaan agar tidak merugikan perusahaan, selain itu karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap

perusahaan, akan bekerja sesuai dengan efikasi dirinya, mengetahui kelebihan dan kelemahan dirinya, menggunakan kelebihan dirinya untuk mencapai tujuan perusahaan serta meminimalisir kekurangannya agar tidak merugikan perusahaan.

Pencapaian kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu yaitu keterikatan karyawan (Sulistyo, 2017). Keterikatan karyawan adalah rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang menaunginya, karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan, akan memikirkan kemajuan atau perkembangan organisasi tersebut dan sebaliknya jika karyawan tidak memiliki keterikatan yang lebih di suatu organisasi atau perusahaan, maka perusahaan tersebut hanya memikirkan kepentingan pribadinya tanpa memikirkan kepentingan atau perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Ikatan yang terjadi antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan lebih bersifat kognitif atau memiliki rasa emosional yang tinggi akan keterhubungan dengan organisasi atau perusahaan (Gallup, 2013).

Karyawan yang memiliki rasa emosional yang tinggi terhadap keterhubungan dengan organisasi atau perusahaan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, bekerja tidak hanya sebatas bekerja, tetapi bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa menunda-nunda pekerjaan yang telah dibebankan dan menggunakan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Setiap perusahaan atau organisasi memiliki program khusus untuk meningkatkan rasa keterikatan karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik yang dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan atau dengan

memberikan fasilitas atau layanan yang memadai bagi karyawan sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan serta perilaku organisasi karyawan. Karyawan dilibatkan secara aktif dalam menentukan arah dan tujuan organisasi atau perusahaan guna memberikan kebebasan bagi karyawan untuk ikut dalam menentukan tujuan dan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya keterlibatan aktif ini karyawan akan merasa memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi atau perusahaan.

Pencapaian kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu yaitu *locus of control*. Menurut Widyaningrat (2014) *locus of control* adalah tindakan dalam diri seseorang dalam mengendalikan diri mereka yang berkaitan dengan kesuksesan maupun kegagalan. Setiap manusia memiliki kemampuan untuk mengontrol diri mereka, baik dalam menentukan hal-hal yang baik, maupun dalam menjaga diri dari hal yang akan berdampak buruk. *Locus of control* sangat erat kaitannya dengan cara kerja seseorang dengan *image* diri mereka, ketika seseorang mampu mengendalikan diri dengan baik, tau kelebihan dan kekurangan diri, maka orang tersebut akan memiliki cara kerja yang lebih baik, terencana dengan baik serta sistematis. *Locus of control* internal yaitu pengaruh diri terhadap hal-hal yang berkaitan dari dalam diri, seperti motivasi, kontrol diri, keyakinan dan hal yang bersumber langsung dari diri sendiri. Sedangkan *locus of control* eksternal yaitu hal-hal yang berkaitan dengan diri yang bersumber langsung dari lingkungan luar diri seperti suatu kebetulan, keberuntungan atau *lucky* dan nasib. Dari kedua jenis *locus of control* ini manusia mampu melakukan kontrol terhadap apa yang mereka inginkan untuk hidup dan diri mereka.

Selain *locus of control* yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yang bersumber dari dalam diri sendiri yaitu efikasi diri. Efikasi diri merupakan kemampuan manusia dalam mengetahui kemampuan dan kekurangan diri sendiri, efikasi diri sangat erat kaitannya dengan kontrol terhadap diri sendiri, setiap manusia dilahirkan memiliki kemampuan untuk mengenali diri sendiri, baik terlahir atau muncul secara alamiah dari pengalaman hidup maupun dari bantuan lingkungan sekitar (Medhayanti, 2015). Efikasi diri berpengaruh besar terhadap kemampuan individu dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan diri sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan, ketika seseorang memiliki efikasi diri yang baik, maka seseorang tersebut mampu mengambil keputusan yang baik bagi dirinya dan sebaliknya jika seseorang belum memiliki efikasi diri yang baik dalam dirinya, maka keputusan yang diambil cenderung bersifat buru-buru hanya untuk menyelesaikan permasalahan sesaat (Medhayanti, 2015).

Banyak dari karyawan yang masih memiliki efikasi diri yang kurang baik dalam bekerja, banyak faktor yang menyebabkannya seperti belum mengenal kelebihan dan kekurangan diri sehingga bekerja hanya dijadikan sebagai faktor untuk memperoleh penghasilan semata, sehingga dalam pengambilan keputusan cenderung lebih ragu-ragu dan tidak yakin terhadap keputusan yang diambil, hal ini menjadi hambatan bagi karyawan untuk lebih mengembangkan kemampuan diri mereka sehingga kinerja mereka tidak mengalami peningkatan dan perkembangan.

Penelitian ini merupakan lanjutan dari beberapa penelitian terdahulu, dengan menggabungkan beberapa variabel yang berbeda, dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan yaitu *locus of control* dan efikasi diri, dengan

penambahan variabel intervening yaitu keterikatan karyawan. Dipilihnya keterikatan karyawan sebagai variabel intervening karena dengan adanya rasa keterikatan yang tinggi karyawan terhadap perusahaan, karyawan bekerja dengan kontrol diri dan efikasi diri yang baik, karena karyawan bekerja bukan hanya untuk penghasilan semata tetapi juga ingin mamajukan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh *Locus of Control* dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Semen Padang**”

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan laporan data atas produksi yang dilakukan PT. Semen Padang diketahui bahwa kinerja produksi semen dalam tahun ketahun mengalami fluktuasi. Hal tersebut disebabkan oleh terjadinya pergantian manajemen pada PT. Semen Padang yang mengakibatkan pengurangan jumlah karyawan, hal ini secara tidak langsung berdampak terhadap pribadi karyawan, karyawan merasa terganggu baik secara fisik maupun psikologis sehingga karyawan kesulitan untuk melakukan kontrol terhadap dirinya sendiri yang juga akan berdampak terhadap kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap keterikatan karyawan pada PT.Semen Padang ?
2. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan karyawan pada PT.Semen Padang ?

3. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang ?
4. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang ?
5. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang ?
6. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT.Semen Padang?
7. Bagaimana pengaruh efikasi diri secara parsial terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT.Semen Padang ?

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa pengaruh locus of control terhadap keterikatan karyawan pada PT.Semen Padang.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan karyawan pada PT.Semen Padang.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang.

5. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Padang.
6. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT.Semen Padang.
7. Untuk mendapatkan bukti empiris dan mengetahui seberapa besar pengaruh efikasi diri secara parsial terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT.Semen Padang.

1.4.Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan
 - a. Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan kepada karyawan untuk lebih baik dalam melakukan kontrol terhadap diri guna dapat meningkatkan kinerja.
 - b. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan rasa keterikatan antara satu dengan yang lainnya.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada karyawan agar lebih mencintai pekerjaannya serta loyal terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan agar perusahaan lebih mengetahui faktor apa saja yang dapat menaikkan atau menurunkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan faktor-faktor tersebut guna meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Akademis

- a. Sebagai tambahan rujukan dan referensi bagi masyarakat umum dalam menganalisis pengaruh *locus of control*, efikasi diri dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi Pengembangan Pengetahuan, dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang pentingnya kinerja karyawan dan sebagai pertimbangan dalam pembuatan kebijakan peningkatan kinerja dan dapat dijadikan referensi dalam pengembangan penelitian-penelitian berikutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini tepat sasaran dan sesuai dengan arah yang diharapkan, maka penulis membatasi pembahasan dalam masalah ini dengan *locus of control* dan efikasi diri sebagai variabel independen, keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen pada PT Semen Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis ini terdiri dari bab-bab yang bergabung dalam sebuah sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab yang berisi tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Merupakan bab yang berisi tentang literature yang terdiri dari berbagai teori yang berhubungan dengan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Merupakan bab dimana penulis menjelaskan mengenai desain penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional variable, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab dimana penulis menguraikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada organisasi yang terdapat di Kota Padang, Sumatera Barat.

BAB V PENUTUP

Merupakan bab dimana penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang dapat diberikan kepada organisasi yang terdapat di salah satu kota Padang, Sumatera Barat.