

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan memiliki peranan yang sangat penting. Tenaga kerja berpotensi untuk menjalankan aktivitas perusahaan, potensi tersebut harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan output secara maksimal terhadap organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sebuah sistem formal dalam sebuah organisasi dalam hal penggunaan bakat secara efektif serta efisien guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu yang menjadi tujuan penting bagi organisasi atau perusahaan memiliki kinerja karyawan yang optimal. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat, kreatifitas, tenaga, ide yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Brahmasari, 2018).

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan ditentukan oleh karyawannya. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh faktor-faktor suatu profesi atau pekerjaan dalam

waktu tertentu (Wirawan, 2019). Yang dimaksud dengan keluaran adalah hasil yang telah dicapai setelah melaksanakan atau menyelesaikan tanggung jawab atau pekerjaan yang di berikan oleh pemimpin dalam perusahaan. Penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi karyawan, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja karyawan dipandang oleh sebagian karyawan sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan karyawan dipandang sebagai hasil dari kemampuannya sendiri.

PT Semen Padang adalah salah satu anak usaha dari Semen Indonesia yang bergerak di bidang industri semen. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usahaproduki semen sebagai bisnis inti dan juga pada hulu dan hilir bisnis seperti pengadaan bahan baku serta distribusi produk. Sebagai salah satu anak usaha dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran penting dalam industri semen nasional maka PT Semen Padang harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjalankan tugas utamanya. Kinerja karyawan memegang peranan penting agar perusahaan dapat mencapai tujuannya baik dari apa yang telah diamanatkan negara dan juga profit bagi perusahaan. Adapun permasalahan yang terjadi pada PT Semen Padang dimana terjadinya penurunan pada tingkat produksi semen, volume penjualan dan pendapatan perusahaan pada tahun 2017-2021 seperti yang terlihat pada tabel 1.1 berikut

**Tabel 1.1**  
**Produksi Semen, Volume Penjualan dan Pendapatan**  
**Tahun 2017-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Produksi Semen</b>	<b>Volume Penjualan</b>	<b>Pendapatan</b>
2017	6.456.059	6.501.126	6.221.204
2018	7.444.143	7.706.870	6.652.221
2019	7.214.312	8.179.226	7.291.707
2020	6.501.126	7.861.095	7.128.548
2021	5.411.792	7.801.999	6.810.997

Sumber: Annual Report PT. Semen Padang, 2021

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa produksi semen, volume penjualan dan pendapatan perusahaan PT Semen Padang mengalami fluktuasi pada setiap tahunnya hal ini disebabkan karena kurang optimalnya kinerja karyawan PT Semen Padang yang menyebabkan terjadinya fluktuasi ini. Kemudian terjadinya fluktuasi pada tingkat produksi PT. Semen Padang 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. Kurang optimalnya kinerja karyawan pada PT. Semen Padang disebabkan oleh self efficacy, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

(Kreitner & Kinicki, 2018) menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. *Self efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja karyawan

karena dengan adanya *self efficacy* dalam diri individu akan menimbulkan keyakinan akan kemampuan dirinya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasannya secara tepat waktu. Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan seluruh usaha dan perhatian untuk mencapai tujuan dan kegagalan yang terjadi serta membuatnya berusaha lebih giat lagi. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang dengan *self efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi sulit, orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras lagi untuk mengatasi tantangan yang ada

(Feist, 2017) menyatakan bahwa 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.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan bahwa karyawan PT Semen Padang bahwa rendahnya *self efficacy* karyawan hal ini ditunjukkan dengan kurangnya keyakinan diri karyawan dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung

jawabnya, akibatnya karyawan sering mengeluh dalam menjalankan tugasnya, Rendahnya keyakinan diri menyebabkan karyawan merasa tidak yakin atas kemampuannya sendiri dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan sehingga mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pada PT Semen Padang

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andriyanti, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat *self efficacy* terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan, sedangkan (Sembiring, 2022) menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Selain *self efficacy* adapun faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut (David, 2018) menyatakan Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu internal organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam organisasi mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Berubahnya perilaku individu secara luas menjadi salah satu faktor

yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dan tata nilai yang dianut. Budaya organisasi yang tersosialisasikan dengan baik kepada karyawan, akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa PT Semen Padang untuk proses perekrutan belum memberikan budaya yang baik, mereka masih lebih mengutamakan sistem keluarga dan perekrutan cenderung tertutup dan sistem yang dilakukan masih secara individual dan mementingkan pribadinya sehingga membuat karyawan jenuh dalam bekerja karena tidak adanya dukungan dari organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sapitri & Pancasasti, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat budaya organisasi terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan, sedangkan (Tasya, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kemudian faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Begitupun dengan sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dari karyawan dalam suatu organisasi tujuan organisasi tidak bisa dicapai dengan baik. Tercapainya kepuasan seseorang terhadap sesuatu bukan berhentinya keinginan. Setelah

seseorang mendapatkan kepuasan tersebut, maka akan timbul keinginan - keinginan lain yang lebih tinggi untuk dapat dipuaskan. Kepuasan kerja yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan atau membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan kurang bertanggung jawab. Apabila karyawan tidak mencapai kepuasan dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan seperti kurangnya rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, adanya mogok kerja, tingginya tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang meningkat dari tahun ke tahun.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan didapatkan bahwa bonus yang diberikan dirasakan karyawan kurang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan pada PT Semen Padang, sehingga banyaknya karyawan yang bermalasan dalam bekerja sehingga hal ini berdampak pada tidak tercapainya target perusahaan pada PT Semen Padang

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Leindarita, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beban kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja, sedangkan (Suryawan & Salsabilla, 2022) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hal tersebut diatas tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Semen Padang”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena diatas dan dalam kajian-kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak faktor yang mempengaruhi “Kinerja Karyawan” maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut

1. Penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi karyawan, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran
2. Adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya
3. Kegagalan kerja karyawan dipandang oleh sebagian karyawan sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan karyawan dipandang sebagai hasil dari kemampuannya sendiri
4. Terjadinya fluktuasi pada produksi semen, volume penjualan dan pendapatan perusahaan PT Semen Padang yang disebabkan oleh disebabkan karena kurang optimalnya kinerja karyawan
5. Terjadinya fluktuasi pada tingkat produksi PT. Semen Padang disebabkan oleh terjadinya pergantian manajemen pada PT. Semen Padang yang mengakibatkan pengurangan jumlah karyawan
6. Adanya karyawan yang merasa terganggu baik secara fisik maupun psikologis sehingga karyawan kesulitan untuk melakukan kontrol terhadap dirinya sendiri yang juga akan berdampak terhadap kinerjanya
7. Seseorang dengan *self efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya



8. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang rendah cenderung mudah menyerah
9. Banyak dari karyawan yang masih memiliki efikasi diri yang kurang baik dalam bekerja
10. Karyawan belum mengenal kelebihan dan kekurangan diri sehingga bekerja hanya dijadikan sebagai faktor untuk memperoleh penghasilan semata
11. Berubahnya perilaku individu secara luas menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dan tata nilai yang dianut
12. PT Semen Padang untuk proses perekrutan belum memberikan budaya yang baik, mereka masih lebih mengutamakan sistem keluarga dan perekrutan cenderung tertutup
13. Bonus yang diberikan dirasakan karyawan kurang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan pada PT Semen Padang
14. Banyaknya karyawan yang bermalas-malasan dalam bekerja sehingga hal ini berdampak pada tidak tercapainya target perusahaan pada PT Semen Padang

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini, penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan *self efficacy* dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah merupakan langkah yang sangat penting karena langkah ini menentukan kemana suatu penelitian diarahkan. Perumusan masalah pada hakekatnya merupakan perumusan pernyataan yang jawabannya akan dicari melalui penelitian. Maka penulis merumuskan permasalahan ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pada PT. Semen Padang?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Semen Padang?
3. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang?
6. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pada PT. Semen Padang.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Semen Padang.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang.
7. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini sangat berguna baik bagi penulis secara pribadi maupun bagi instansi yang menjadi objek penelitian, dan juga pihak pihak berkepentingan.

Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi PT. Semen Padang

Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

2. Bagi Pengembangan Ilmu

- a. Sebagai tambahan wacana dalam mendidik mengenai faktor-faktor yang berhubungan antar pimpinan dengan karyawan PT. Semen Padang.
- b. Sebagai referensi ilmiah yang dapat dipergunakan oleh pihak yang memerlukan untuk bahan pertimbangan.

3. Bagi penulis

Penulis mengharapkan dengan di lakukan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak PT. Semen Padang akan pentingnya prestasi kerja yang nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat suatu keputusan ataupun peraturan demi majunya organisasi.