

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Era global ditandai dengan terjadinya berbagai perubahan lingkungan strategis yang berlangsung dengan sangat cepat, tak dapat diduga, dinamis dan *pervasive*. Kondisi ini telah mendorong terciptanya persaingan bisnis yang sangat ketat. Hanya perusahaan yang peka, visioner dan pandai menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan saja yang akan mampu bertahan dan unggul dalam bersaing, sementara mereka yang lamban dan bersikukuh dengan gaya lama, serta tidak adaptif, niscaya akan tersingkir, bahkan lenyap ditelan deras arus global. Dengan kata lain, apabila perusahaan ingin tetap bertahan hidup dan berdaya saing, mereka ditantang kemampuannya untuk menerapkan strategi yang jitu, yang disusun berdasarkan hasil analisis komprehensif terhadap sejumlah faktor lingkungan, baik lingkungan strategis internal, maupun eksternal.

Menghadapi era perubahan ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat vital, setiap saat mereka dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaiknya guna menunjang perusahaan agar senantiasa berada dalam kondisi yang sehat, berdaya saing dan unggul dalam persaingan. Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan metode tentang bagaimana mengendalikan hubungan serta peranan sumber energi (pegawai) yang ada pada diri seseorang secara efektif serta efisien dan bisa digunakan secara optimal sehingga mencapai tujuan (*goal*) organisasi atau perusahaan dengan hasil. Salah satu tujuan dibentuknya bidang atau bagian yang mengelola sumber daya manusia pada sebuah organisasi ini adalah

untuk menyediakan anggota organisasi atau sumber daya manusia yang berkualitas serta mempunyai komitmen pada organisasi sehingga perusahaan dapat bekerja dan menjalankan program-program yang telah dibuat dapat tercapai tujuan bersama.

Terdapat sejumlah faktor penting yang berhubungan dengan sumber daya manusia, yang potensial berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam meraih tujuan-tujuannya, diantaranya yaitu: kinerja pegawai, disiplin kerja pegawai, motivasi pegawai. Perusahaan akan berkembang apabila kinerja pegawai, kedisiplinan pegawai, motivasi pegawai tersebut dinilai dan berada dalam kondisi yang baik, sebaliknya apabila faktor-faktor tersebut dinilai buruk, perusahaan pun tentunya akan sulit berkembang. Masalah terakhir inilah yang sering kali kita temui pada organisasi atau perusahaan, yang mengakibatkan perusahaan lambat berkembang, kerdil bahkan perlahan-lahan terpuruk dan mati. Keadaan ini kerap ditemui, ketika suatu perusahaan tidak bisa mengelola sumber daya manusianya dengan baik.

Dalam mengelola sumber daya manusia, salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh para manajer organisasi adalah kinerja pegawai. Menurut Smith (1982) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009) kinerja pegawai merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Setiap perusahaan pasti ingin memiliki sumber daya manusia yang kinerjanya tinggi. Untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan perusahaan, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan. Kinerja pegawai tersebut memiliki beberapa aspek

penting, yaitu: kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Seringkali suatu perusahaan hanya menuntut kinerja yang tinggi tanpa memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya seperti gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Padahal faktor-faktor tersebut merupakan kunci penentu peningkatan kinerja pegawai. yang dapat membawa pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Kinerja pegawai sebuah organisasi, tidak dapat dipisahkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman, dapat memberikan semangat kepada pegawai untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian pegawai akan bekerja dengan maksimal karena memiliki pemimpin yang baik,

Kepemimpinan ialah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan porsi (*job desk*) nya masing-masing dengan tepat sehingga mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawainya serta mempengaruhi komitmen untuk para pegawainya. Bagaimana hubungan pemimpin dengan bawahannya, apakah terjalin dengan baik atau sebaliknya, setidaknya bisa dilihat dari segi komunikasi ataupun perilaku di antara mereka. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan akan dinilai cocok, atau dapat diterima, apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya.

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam arti sesuai dengan lingkungan setempat, akan menimbulkan motivasi bagi pegawai untuk berprestasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam hal ini tidak menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, seperti kurang mendengarkan keluhan atau masukan pegawai, kurang memperhatikan pegawai, fungsi komunikasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini menyebabkan iklim kerja yang longgar sehingga menjadikan pegawai lalai dan hasil pekerjaan kurang maksimal karena tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati dan patuh atau taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Apabila terjadi pelanggaran terhadap tugas dan wewenang yang diberikan maka akan dikenakan sanksi. Kedisiplinan kerja amat diperlukan dalam suatu perusahaan karena dalam suasana disiplinlah perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pegawai yang disiplin dan tertib menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitasnya dalam bekerja, dengan demikian tujuan perusahaan akan dapat dicapai sesuai target yang telah ditentukan.

Penerapan disiplin kerja di PT. Angkasa Pura I (Persero) salah satunya yaitu peraturan yang diberlakukan, misalnya seorang pegawai yang terlambat masuk kerja tanpa alasan yang jelas, keterlambatan tersebut merupakan kurang patuhnya terhadap peraturan yang berlaku. Oleh karena itu pegawai yang kurang patuh karena terlambat masuk kerja pada tahap awal akan diberikan SP (Surat Peringatan)

satu dan apabila tidak mengindahkan peringatan tersebut dengan masih tidak mematuhi peraturan maka akan diberikan surat peringatan berikutnya dan akan dikenakan sanksi berupa pemotongan kompensasi sekian persen dari kompensasi pegawai tersebut. Dengan demikian, peraturan-peraturan yang diterapkan di perusahaan tersebut merupakan suatu motivasi atau dorongan untuk para pegawai agar lebih tepat waktu dan tekun dalam melakukan pekerjaannya.

Berikut ini data absensi dari kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) berdasarkan dari sakit, izin, dan tanpa alasan pada 3 (tiga) tahun kebelakang :

**Tabel 1. 1**  
**Data Absensi Pegawai PT. Angkasa Pura I**

Tahun	Absensi			Jumlah Tidak Hadir	Persentase
	Sakit	Izin	Tanpa Alasan		
2019	5 Hari	24 Hari	19 Hari	48 Hari	18 %
2020	7 Hari	31 Hari	10 Hari	48 Hari	19 %
2021	7 Hari	30 Hari	16 Hari	53 Hari	22 %

Sumber : HRD PT. Angkasa Pura I (2022)

Data tersebut memperlihatkan, bahwa rata-rata tingkat absensi pegawai per tahun mencapai 20% bahkan ada yang di atas 20% dibandingkan dengan jumlah hari kerja per tahun, yaitu sebanyak 260 hari kerja, dengan perhitungan 52 minggu x 5 (jumlah hari kerja dalam seminggu) = 260. Keadaan tersebut bila dikaitkan dengan batas toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan, tergolong tinggi. Peneliti menduga, bahwa rendahnya kinerja pegawai tersebut disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan disiplin. Berdasarkan data pada tabel tersebut peneliti kemudian melakukan pra survey terhadap 20 pegawai melalui penyebaran kuesioner untuk

membuktikan fenomena yang terjadi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) yang disajikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1. 2**  
**Data Pra Survey Variabel Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik dan terampil	9	11
2	Saya mampu mengerjakan tugas dengan cepat dari waktu yang telah ditentukan	10	10
3	Saya selalu datan kekantor tepat waktu sesuai aturan perusahaan	9	11
4	Saya selalu mengisi daftar hadir ataupun absensi	18	2

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2022)

Pada tabel diatas didapatkan hasil pada indikator kualitas kerja yaitu dapat mengerjakan tugas dengan baik dan terampil mayoritas menjawab tidak setuju hal ini mengindikasikan bahwa pegawai belum dapat mengerjakan tugas tugas yang diberikan sesuai keinginan atau ketetapan perusahaan. Selanjutnya indikator pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan lebih cepat dari ketentuan waktu yang telah ditentukan dengan hasil seimbang, hal ini berarti masih belum terealisasikan dapat menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan. Setelah itu indikator ketepatan waktu untuk dating kekantor mayoritas menjawab setuju, dan indikator mengisi absensi atau daftar isi juga mayoritas setuju hal tersebut

berarti pegawai telah melakukan salah satu rangkaian dari kinerja pegawai dengan baik dan benar.

Hasil pra survey diatas, memperlihatkan bahwa kinerja pegawai masih tergolong rendah. Peneliti menduga hal itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan disiplin. Guna memperkuat dugaan tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner pra survey sebanyak 20 kuesioner kepada para pegawai terkait dua factor tersebut, gaya kepemimpinan dan disiplin, yang hasilnya disajikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1. 3**  
**Data Pra Survey Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Pimpinan sangat terbuka pada masukan	10	10
2	Pimpinan mendengarkan keluhan pegawai	9	11
3	Dalam membuat keputusan staf dilibatkan	7	13
4	Pimpinan sering berinteraksi mapun berkomunikasi dengan bawahan atau pegawai	9	11

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2022)

Tabel di atas memperlihatkan hasil pra survey tentang gaya kepemimpinan terkait dengan 4 (empat) indikator, yaitu: “Pimpinan sangat terbuka akan masukan” hasilnya seimbang, artinya untuk poin tersebut belum mencerminkan adanya keterbukaan pimpinan terhadap pegawainya Lalu pada indikator poin ke dua

“Pimpinan mendengarkan keluhan” didapatkan dengan hasil mayoritas menjawab tidak setuju, artinya pimpinan belum sepenuhnya responsif terhadap keluhan – keluhan. Pada indikator “Staf dilibatkan dalam membuat keputusan” didapatkan hasil mayoritas tidak setuju begitupula dengan indikator pimpinan sering berinteraksi dengan bawahan atau pegawai lain juga didapatkan hasil mayoritas menjawab tidak setuju, artinya gaya kepemimpinan pada perusahaan ini belum dapat diaktualisasikan dengan baik sesuai harapan.

**Tabel 1. 4**  
**Data Pra Survey Variabel Disiplin Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Saya selalu merapihkan alat kerja setelah selesai digunakan	12	8
2	Saya selalu menaati peraturan yang diterapkan perusahaan	15	5
3	Saya selalu menggunakan seragam kerja yang ditelah ditentukan	13	7
4	Saya selalu menggunakan tanda pengenal di dalam perusahaan	7	13

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel diatas yang berisi tentang hasil pra survey variabel disiplin didapatkan hasil pada indikator pertama yaitu merapihkan alat kerja setelah digunakan mayoritas setuju, begitu juga dengan poin ke dua dan ketiga mengenai taat peraturan yang diterapkan oleh perusahaan dan menggunakan seragam yang diterapkan perusahaan dengan hasil mayoritas setuju, artinya beberapa poin tersebut sudah sesuai harapan perusahaan, dan poin terakhir yaitu mengenai



penggunaan tanda pengenal didapatkan dengan mayoritas menjawab tidak setuju berarti pada peng – aplikasinya masih didapati karyawan tidak menggunakan tanda pengenal saat didalam perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, peneliti berpendapat bahwasanya fenomena masalah yang diuraikan di atas, merupakan lampu kuning bagi perusahaan yang memerlukan penelitian lebih lanjut guna mendalami factor yang diduga sebagai penyebabnya, sekaligus mencari alternatif pemecahan masalahnya. Hal tersebut menarik peneliti untuk melakukan penelitian guna mengungkap permasalahan yang terjadi berikut mencari alternatif solusinya, yang diformulasikan dalam judul skripsi “Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I”

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk lebih mengarah pembahasan dalam penelitian masalah, diperlukan adanya identifikasi masalah. Untuk lebih jelasnya identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masih banyak pegawai kurang disiplin dengan aturan yang sudah dibuat perusahaan.
2. Pemimpin menyediakan pengikut berupa sumber daya dan hadiah untuk ditukar dengan motivasi, produktivitas, dan efektifitas dalam menyelesaikan tugas.
3. Adanya pegawai yang kinerja kerjanya masih kurang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti melakukan identifikasi masalah yang berkaitan dengan pengaruh gaya

kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT.

Angkasa Pura I Berikut beberapa identifikasi masalah tersebut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai PT Angkasa Pura 1 ?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I ?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I

Adapun tujuan khususnya dapat disusun sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I.
2. Mengetahui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I.
4. Mengetahui seberapa besar positif gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

### **D. Manfaat Penelitian**

## 1. Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM). Untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor– faktor yang yang memengaruhi kinerja pegawai dan dapat secara langsung mengetahui permasalahan yang sebenarnya pada objek penelitian. Selain itu penelitian ini dapat digunakan sebagai data pembanding atau sumber data pada penelitian menggunakan teori yang sama berikutnya.

## 2. Praktis

Manfaat penelitian ini dapat membantu memberikan masukan pengelola, yaitu tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga di harapkan manajemen perusahaan senantiasa mempertimbangkan aspek gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

