

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perekonomian merupakan suatu sektor yang berperan sangat penting sekali dalam kemajuan suatu negara. Sektor perekonomian saat ini telah menjadi ujung tombak bagi suatu bangsa. Apabila suatu negara memiliki sektor perekonomian yang sudah tergolong pada perekonomian yang mapan atau biasa dikenal dengan negara maju maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penduduknya telah makmur dalam hal ekonomi, karena menurut Lincoln Arsyad (2004: 6) negara maju yang sekarang ini kebanyakan berpendapatan per kapita lebih dari US \$ 10.000,00.

Indonesia tergolong kepada negara berpendapatan menengah rendah (*lower middle class*), karena menurut World Development Report 1998/99 yang dikutip oleh Lincoln Arsyad (2004: 7) tingkat pendapatan Indonesia pertahun sebesar US \$ 1.110,00. Hal tersebut dikarenakan distribusi pendapat yang belum merata pada berbagai lapisan masyarakat yang ada di Indonesia.

Menurut Celso Furtado (1964), seorang ekonom Amerika Latin, suatu negara masih disebut negara belum maju (*underdeveloped*) jika di negara tersebut masih terjadi ketidakseimbangan antara jumlah faktor produksi yang tersedia dengan teknologi yang mereka pakai (kuasai) sehingga penggunaan modal dan tenaga kerja secara penuh (*full utilization*) belum tercapai.

Dapat kita ketahui bahwa ketidakmerataan distribusi pendapatan dapat terjadi karena kurang tepatnya pemanfaatan faktor produksi yang tersedia sehingga tenaga kerja atau sumber daya manusia yang ada belum dapat berfungsi secara maksimal.

Untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dengan maksimal perlu adanya suatu wadah yang tepat yang sesuai dengan sumber daya manusia yang ada tersebut. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah guna memanfaatkan dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang tersedia, dan dapat dikatakan cukup banyak tersedia maka perlu peran dari pihak swasta, khususnya dengan bermunculannya perusahaan-perusahaan atau industri-industri yang berperan cukup banyak sekali dalam hal pemanfaatan faktor produksi dan sumber daya manusia yang ada secara maksimal. Selain itu, untuk mengatasi masalah ketidakmerataan distribusi pendapatan tadi, pembangunan ini jangan dikhususkan atau terorientasi hanya pada pembangunan pusat saja akan tetapi yang tidak kalah pentingnya yaitu diperhatikan pula pembangunan ekonomi di daerah, sehingga nantinya pemerataan distribusi pendapatan itu dapat terealisasi dengan baik. Pembangunan ekonomi daerah adalah suatu proses dimana pemerintah daerah dan masyarakatnya mengelola sumber daya-sumber daya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan pemerintah daerah dengan sektor swasta untuk menciptakan suatu lapangan kerja baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi (pertumbuhan ekonomi) dalam wilayah tersebut, Lyncolin Arsyad (2004: 298). Sesuai dengan pendapat tersebut bahwa jika dengan banyaknya bermunculan perusahaan-

perusahaan saat ini maka hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk dapat memaksimalkan atau mengelola sumber daya manusia yang ada tersebut.

Karyawan yang profesional diharapkan mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja tinggi yang diharapkan tidak hanya ada pada level *top manager* saja, tetapi juga ada pada *middle manager* dan para bawahan. Jika hanya para *top manager* yang mempunyai kinerja tinggi tetapi bawahannya tidak, maka kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat tetap akan rendah. Hal ini dikarenakan dalam praktik di lapangan, para pelaksana justru adalah para bawahan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi.

Ukuran kinerja suatu organisasi tidak dapat diukur dari para pelaksana pelayanan, tetapi justru dari penerima layanan. Hal ini dikarenakan kinerja itu pada dasarnya adalah *output* dan bukan *input*. Pihak yang dapat merasakan *output* bukanlah penyelenggara layanan (birokrasi) tetapi pengguna jasa layanan (masyarakat). Agar para karyawan dapat memberikan kinerja yang baik, sumber daya manusia yang ada dalam dunia perusahaan harus mempunyai kualitas yang baik pula.

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankle (1993: 15) "Bagaimanakah keberhasilan sebuah organisasi dapat mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat adalah tergantung pada kinerja para manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, organisasi tidak akan pernah mencapai tujuannya". Dapat dikatakan tercapainya tujuan perusahaan tidak lepas dari kinerja atau performansi dari karyawannya.

Salah satu faktor penting pendukung terwujudnya tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas, loyalitas, dan integritas yang baik, diperlukan adanya upaya peningkatan dan pembinaan sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan melalui cara-cara yang dapat diterima oleh harkat dan martabat.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003: 10) adalah:

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Para karyawan atau sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang memiliki peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang ada menjadi penggerak dari seluruh aktivitas kerja yang dilakukan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dapat dikelola, dan hal ini tergantung dari manajemen organisasi dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Organisasi merupakan kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan kerja bersama melalui struktur hirarki dan pembagian kerja (Thoha, 1993: 162).

Kinerja menurut Mangkunegara (2002: 67): “Kinerja (prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Definisi kinerja menurut Hasibuan (2003: 34): “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan keadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu institusi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui pengaruh positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Oleh karena pandangan, pengetahuan dan keterampilan, serta pendidikan yang diperoleh berbeda satu dengan yang lainnya, kinerja/performansi mereka akan berbeda pula. Ada karyawan yang memiliki kinerja yang baik, sedang dan ada pula yang masih harus ditingkatkan. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang berdampak pula terhadap kualitas kinerja karyawan yaitu, strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar dan masa kerja karyawan. Dalam sebuah organisasi perusahaan, karyawan merupakan komponen penting dan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya organisasi karena menjadi bagian kunci dengan tanggung jawab tinggi. Penelitian ini diadakan di PT Sang Hyang Seri (Persero) di Lampung Timur pada tahun 2010/2011 yang berlokasi di Jalan Pertanian Desa Badran Sari Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur. Perusahaan ini didirikan berdasarkan SK nomor : 30/SHS.01/kpts/III/2008 tanggal 28 Maret 2008. Tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh masa kerjanya dalam suatu organisasi, berikut ini merupakan data masa kerja karyawan yang berkerja di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur.

Tabel 1. Lama masa kerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur tahun 2010.

No	Masa Kerja	Jumlah
----	------------	--------

1	3 tahun	25
2	2 tahun	4
3	1 tahun	9
	<b>Jumlah karyawan</b>	<b>38 orang</b>

Sumber: PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur tahun 2010.

Selain itu pencapaian kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari pencapaian output perusahaan dengan mengukur target dan realisasi dari *output* yang dihasilkan. Output yang dihasilkan oleh perusahaan adalah berupa benih kantong (BK) yang merupakan produk dari perusahaan yang siap untuk dipasarkan.

Tabel 2. Target dan realisasi output berupa produk yang dihasilkan oleh PT Sang Hyang Seri (Persero) di Lampung Timur pada semester 1 yaitu bulan Januari -- Juni 2010.

<b>Komoditi</b>	<b>Target Output (Jan--Jun 2010) (dalam ton)</b>	<b>Realisasi output (Jan--Juni 2010) (dalam ton)</b>	<b>Tingkat Pencapaian (%) (Jan--Juni)</b>
Padi	3249	2765,3	85,1%
Kedele	355	863,5	243,2%
Jagung hibrida	100	7,1	7,1%
Jagung komposit	80	-	-
Kacang tanah	-	61,9	6190%

Sumber : PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur 2010.

Tabel 3. Data Absensi karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur pada bulan Januari – Juni 2010.

<b>No.</b>	<b>Bulan</b>	<b>Hari Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Absensi</b>	<b>Total Hari Kerja (Hari kerja x jumlah karyawan)</b>	<b>Tingkat Absensi</b>
1.	Januari	25	37	86	925	9,3%
2.	Februari	23	37	109	851	12,8%
3.	Maret	26	37	63	962	6,5%
4.	April	25	37	0	925	0%

5.	Mei	24	36	70	864	8,1%
6.	Juni	26	38	181	988	18,3%

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur Tahun 2010

Lingkungan kegiatan dalam sebuah perusahaan begitu dinamis. Kekuatan internal dan eksternal cenderung mendorong terjadinya perubahan pada aturan permainan yang ada. Konsekuensinya, perusahaan harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar tetap mampu bersaing. Pengubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan, termasuk fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Strategi manajemen sumber daya manusia berasal dari kata strategi dan manajemen sumber daya manusia. Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi merupakan rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Strategi didalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal itu mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi. Rumusan strategi adalah perumusan dari misi perusahaan, tujuan dan sasaran termasuk rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan yang secara eksplisit mempertimbangkan aspek persaingan dan kekuatan faktor lingkungan. Agar kita mudah memahami rumusan strategi yang mempengaruhi fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan, pertama-tama kita akan memahami tentang sumberdaya manusia itu sendiri. Dalam bisnis sumber daya manusia adalah sebagai faktor unik yang dicirikan oleh sifatnya, seperti kepribadian aktif, memiliki intuisi, emosi dan sebagainya. Termasuk dalam batasan sumber daya

manusia antara lain tingkat pengetahuan, pendidikan, pengalaman, keterampilan, kesehatan, dan etos kerja (Syafri Mangkuprawira: 2003).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan penerapan pendekatan SDM dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan. Dua kepentingan tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan kepentingan yang lain tidak, pendekatan manajemen sumber daya manusia ini dinilai gagal.

Orientasi pasar adalah implementasi dari konsep pemasaran, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang tindakan-tindakannya konsisten dengan konsep pemasaran. Konsisten dengan pemikiran tersebut mengimplikasikan bahwa tujuan orientasi pasar sama dengan tujuan pemasaran. Tujuan pemasaran adalah menghasilkan *shareholder value* melalui penyajian nilai unggul bagi pelanggan oleh Pawitra dalam Indriaty Sudirman (2003).

Selain mengurus pekerjaan yang menjadi tanggungannya, mereka juga berhadapan dengan pemimpin yang menuntut mereka untuk memenuhi target perusahaan harus dapat berkembang mengikuti kemauan pelanggan, karena mereka harus mengetahui kemauan pelanggan dipasaran sekarang seperti apa dan bagaimana produk yang mereka butuhkan. Terkadang suatu perusahaan harus pula mengetahui kemauan pelanggan dipasaran seperti apa agar produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan kemauan pelanggan dan karyawan dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bahkan akan lebih baik apabila para karyawan dapat melebihi target yang telah ditetapkan



oleh perusahaan. Namun, Suatu perusahaan akan gagal apabila orientasi pandangan pimpinannya dalam menjalankan usaha perusahaan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi pemasaran produknya. Misalnya, suatu perusahaan yang mengejar volume produksi yang sebesar-besarnya akan gagal apabila konsumen dapat memilih produk lain sebagai saingannya yang dianggapnya dapat memenuhi keinginannya atas produk yang dibutuhkannya. Dalam hal ini suatu perusahaan perlu diperhatikan adanya orientasi pasar dari usaha perusahaan untuk memungkinkan perusahaan tersebut dapat berhasil.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah masa kerja (masa jabatan ) karyawan. Menurut Sondang P. Siagaan (1989: 92) mengemukakan bahwa masa kerja seseorang dalam organisasi dapat merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi, misalnya dikaitkan dengan produktivitas kerja, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula produktivitasnya karena orang tersebut semakin berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dan demikian pula sebaliknya. Selain hal itu, tentunya masa kerja atau lamanya waktu seseorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi juga berpengaruh pula terhadap kinerjanya, jika semakin lama seorang bekerja dalam suatu organisasi maka seseorang tersebut akan lebih berpengalaman dalam menghadapi berbagai situasi dalam organisasi dalam pepatah dapat dikatakan orang tersebut sudah "banvak makan asam garam "atau dapat diartikan bahwa orang tersebut mempunyai berbagai macam pengalaman.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengambil judul “Analisis Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Orientasi Pasar, dan Masa Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sang Hyang Seri (Persero) di Lampung Timur Pada Tahun 2010”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan sebagai berikut.

1. Perkembangan perekonomian yang masih lambat;
2. Distribusi pendapatan yang tidak merata;
3. Kurang maksimalnya pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia;
4. Kinerja sumber daya manusia yang ada dalam dunia usaha masih rendah;
5. Belum diketahuinya kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur pada Tahun 2010;
6. Belum diketahuinya pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur;

7. Belum diketahuinya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur;
8. Belum diketahuinya pengaruh masa kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur; dan
9. Belum diketahuinya pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, dan masa kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur.

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat keterbatasan waktu, tenaga, dan dana, serta agar penelitian menjadi lebih fokus sehingga didapat hasil yang optimal, penelitian ini dibatasi pada strategi manajemen sumber daya manusia (X1), orientasi pasar (X2), masa kerja (X3), dan kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur (Y) (kajian menurut persepsi karyawan).

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur?
2. Apakah ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur?

3. Apakah ada pengaruh masa kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur?
4. Apakah ada pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, dan masa kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur;
2. pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur;
3. pengaruh masa kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur; dan
4. pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, dan masa kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sebagai berikut.

1. Secara teoritis, dapat berguna untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya memperkuat teori-

teori tentang telaah strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, masa kerja, dan kinerja.

2. Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana dalam Program Studi Ekonomi, Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial, Universitas Lampung.
3. Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Menjadi masukan bagi para karyawan untuk dapat bersifat profesional dan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang sudah menjadi kewajibannya.

#### **G. Ruang Lingkup Penelitian**

1. Ruang lingkup objek

Ruang lingkup objek penelitian ini adalah strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, masa kerja dan kinerja.

2. Ruang lingkup subjek

Ruang lingkup subjek adalah karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) cabang Lampung Timur dan karyawan Kantor Regional V yang berada di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur.

3. Ruang lingkup tempat

Ruang lingkup tempat penelitian ini adalah PT Sang Hyang Seri (Persero) Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur yang terdiri dari Kantor Regional V dan kantor PT Sang Hyang Seri (Persero) cabang Lampung Timur.

4. Ruang lingkup waktu

Ruang lingkup waktu penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2010.

#### 5. Disiplin Ilmu

Disiplin ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah aspek-aspek manajemen strategi manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran yang mengangkat masalah kinerja.