

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Memasuki dekade kedua dalam kiprah usahanya, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT.INTI) Persero sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang industri telekomunikasi dengan fokus jasa pelayanan Sistem Infokom dan Integrasi Telekomunikasi (SIIT) ini menjunjung tinggi visi dan misi serta tujuan perusahaannya. Salah satu tujuan PT.INTI (Persero) Bandung yaitu menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, maupun organisasi dan SDM. Kinerja perusahaan yang baik menjadi suatu indikator keberhasilan perusahaan tersebut. Tujuan utama setiap perusahaan menjalankan usahanya adalah untuk mencapai keberhasilan.

Keberhasilan perusahaan didukung oleh beberapa unsur yang ada didalamnya. Diantara unsur organisasi perusahaan yang terdiri dari bahan-bahan, peralatan atau mesin, metode kerja, keuangan atau pembiayaan, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks, disamping karakteristik tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam keberhasilan perusahaan karena sumber daya manusia sebagai pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lainnya yang ada di dalam perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu

perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja atau karyawan memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Sebagai pelaku bisnis di era globalisasi, PT.INTI (Persero) Bandung menghadapi tantangan-tantangan dalam perjalanan usahanya. Misalnya, tahun 1999 PT. INTI (Persero) Bandung sempat mengalami kemerosotan karena menurunnya produktivitas perusahaan selain dikarenakan faktor eksternal yaitu perubahan permintaan konsumen yang beralih minat dari telepon kabel ke telepon seluler, tentunya dipengaruhi juga oleh faktor internal perusahaan yaitu produktivitas karyawan yang dilihat dari kinerja atau performansi karyawan yang ada di PT.INTI sendiri, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan teknologi PT.INTI (Persero) Bandung melakukan perubahan orientasi bisnis dari perusahaan manufaktur menjadi perusahaan distributor peralatan telekomunikasi. Dalam perubahan orientasi bisnisnya PT.INTI (Persero) dituntut untuk selalu memberikan kinerja terbaik untuk setiap produk yang dihasilkan dan dapat memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap semua pihak yang berkepentingan.

Pada tahun 2011 PT. INTI mendapatkan penghargaan untuk BUMN dengan IT governance terbaik I untuk sektor Industri pengolahan/manufaktur. <http://www.inti.co.id/web/inti/news-and-events/-/blogs/>. Apakah penghargaan yang didapat tersebut dapat menjadi acuan sebagai indikator tingginya kinerja karyawan PT.INTI (Persero) Bandung? Hal itulah yang menjadi awal ketertarikan penulis meneliti kinerja karyawan yang ada pada perusahaan ini.

Untuk mengetahui hal tersebut, penulis melakukan observasi melalui wawancara dan pencarian data selama melakukan Praktek Kerja Lapangan di Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung. Penulis mendapatkan temuan data penilaian prestasi karyawan yang tertulis pada Surat keputusan Direksi PT.INTI (Persero) Bandung, penilaian prestasi kerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tabel Penilaian Prestasi Karyawan PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2011

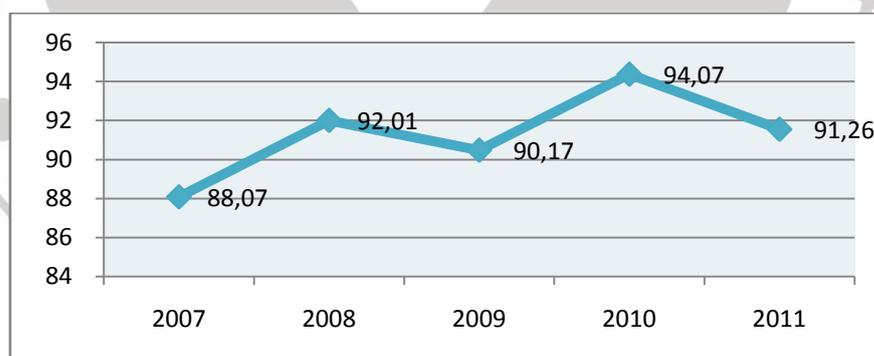
No.	Unsur yang dinilai	Bobot
1	Prestasi Kerja	70%
2	a. Perilaku :	
	<i>Integrity</i>	2%
	<i>Networking</i>	2%
	<i>Trust</i>	2%
	<i>Teamwork</i>	2%
	<i>Innovative</i>	2%
	b. Patronage	10%
3	Kepatuhan	10%
Jumlah		100%

Sumber : Surat Keputusan Direksi PT.INTI (Persero) Bandung
Penilaian Kerja Karyawan

Prestasi kerja memiliki bobot terbesar yaitu 70%, sementara sisanya, yaitu bobot 10% untuk aspek perilaku karyawan yang terdiri dari: *integrity*, *networking*, *trust*, *teamwork*, *inovative* (masing-masing sebesar 2%), kemudian bobot 10% untuk penilaian prestasi karyawan dilihat dari aspek *patronage* (pelanggan) dan bobot 10% terakhir yaitu penilaian dari aspek kepatuhan karyawan.

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi ini melakukan penilaian kinerja karyawannya melalui SKI (Sasaran Kinerja

Individu) yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui bagaimana capaian target individu yang telah ditentukan pada tahun tersebut. Melalui wawancara pada saat melaksanakan praktek kerja lapangan di bulan September 2012 (hari Kamis, tanggal 27) dengan kepala urusan penilaian kinerja dan pengembangan karyawan, Bapak Herda Hermansyah mengatakan bahwa kinerja karyawan di PT.INTI (Persero) Bandung cenderung fluktuatif akan tetapi dari hasil penilaian kinerja pada beberapa divisi tertentu menunjukkan terdapat penurunan kinerja akhir-akhir ini. Salah satunya yaitu Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang tugas utamanya yaitu memanajemen atau menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan kepegawaian. Adapun data sekunder yang menunjang hasil wawancara diatas yang didapat oleh penulis yaitu data SKI karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia selama lima tahun terakhir, seperti berikut ini :



Sumber : Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (data diolah)

Gambar 1.1

**DATA SARASAN KERJA INDIVIDU (SKI) KARYAWAN DIVISI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PT.INTI (PERSERO)
BANDUNG TAHUN 2007-2011**

Gambar 1.1 menunjukkan nilai capaian dari Sasaran Kerja Individu (SKI) yang didapat dari aspek tugas dan sasaran kinerja. Dapat diketahui bahwa Sasaran Kerja Individu (SKI) karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 tidak pernah mencapai target sasaran yaitu 100%. Hal ini terlihat pada tahun 2007, SKI Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT.INTI sebesar 88,07% tahun selanjutnya mengalami peningkatan menjadi 92,01%. Kemudian pada 2009 mengalami penurunan menjadi 90,17% lalu meningkat kembali pada tahun 2010 menjadi 94,07% dan terakhir di tahun 2011 menurun menjadi 91,26%. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan di Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT.INTI fluktuatif dan cenderung mengalami penurunan walaupun tidak secara signifikan.

Untuk menunjang data SKI, berikut ini adalah data pencapaian kerja menurut Sasaran Kerja Unit (SKU) Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung

**TABEL 1.2 DATA SASARAN KERJA UNIT (SKU)
DIVISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PT.INTI**

No.	Aspek Program Kerja	2009		2010		2011	
		Bobot Penilaian	Realisasi	Bobot Penilaian	Realisasi	Bobot Penilaian	Realisasi
1.	Penyempurnaan Sistem MSDM dan Sistem Informasi MSDM	35%	35%	30%	28,7%	30%	29,41%
2.	Pengembangan dan Penilaian Karyawan	30%	29,95%	46%	45,24%	48%	44,19%
3.	Peningkatan layanan personalia	25%	24%	14%	13,38%	12%	11,22%
4.	Peningkatan Penetapan Sistem Manajemen Terpadu	10%	9,6%	10%	7,58%	10%	6,67%
Jumlah		100%	98,5%	100%	94,90%	100%	91,49%

Sumber : Divisi MSDM PT.INTI (Bag. Pengembangan Sistem dan Penilaian Kinerja)

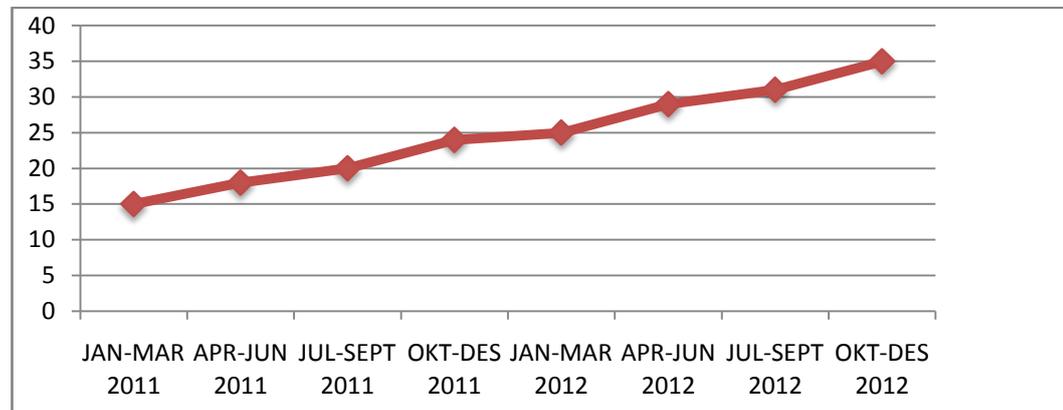
Ressi Julianti MACHDALENA, 2013

Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT Inti (Persero) Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Sasaran Kerja Unit (SKU) dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pencapaian sasaran kerja unit setiap tahun. Pada tahun 2009, pencapaian SKU berjumlah 98,5% kemudian tahun 2010 mengalami penurunan menjadi 94,90% kemudian terakhir pada tahun 2011 mengalami penurunan kembali yaitu menjadi 91,49%. Dari kedua data yang diperoleh yaitu Data SKI dan SKU, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kinerja di Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero).

Menurut wawancara yang dilakukan peneliti (20 September 2012) dengan Kepala Urusan Divisi MSDM, Bapak Ohan Juhana, mengatakan bahwa target sasaran kinerja individu dan sasaran kinerja unit memang kerap kali tidak tercapai atau mengalami penurunan. Kinerja karyawan khususnya pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia memang dirasa masih jauh dari optimal, nampaknya motivasi yang rendah dan kesadaran dari individu karyawan sendiri menyebabkan karyawan tidak tergerak untuk meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan. Selanjutnya, beliau menyebutkan bahwa, “faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kedisiplinan karyawan yang salah satunya dapat diukur dengan melihat tingkat kemangkiran karyawan”. Berikut ini peneliti menyajikan grafik rekapitulasi tingkat mangkir karyawan Divisi Sumber Daya Manusia PT.INTI pertriwulan selama dua tahun terakhir yaitu sebagai berikut :

Gambar 1.2
Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Divisi Manajemen Sumber
Daya Manusia PT.INTI Tahun 2011-2012 (dalam persen)



Sumber : Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagian Pelayanan SDM)

Dari gambar grafik diatas dapat dilihat bahwa tingkat kemangkiran karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung berada pada jumlah yang cukup tinggi dan meningkat setiap triwulannya. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja yang merupakan salah satu indikator kinerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung mengalami penurunan.

Menurut Veithzal Rivai (2005:309), “Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan”. Hal ini berarti, kinerja Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. INTI yang mengalami penurunan secara signifikan dari tahun ke tahun, merupakan cerminan dari rendahnya kinerja karyawan. Karena, kinerja perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Dari keseluruhan wawancara, pencarian data dan hasil pengamatan penulis di lokasi penelitian, banyak terdapat indikasi yang menunjukkan kurang optimalnya kinerja karyawan Divisi Sumber Daya Manusia di PT.INTI (Persero). Fenomena menurunnya kinerja karyawan Divisi SDM PT.INTI (Persero) Bandung memberikan peluang kepada ilmu Perilaku Organisasi untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penulis menganggap permasalahan kinerja yang ada di Divisi Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung ini penting untuk ditindak lanjuti secepatnya. Karena apabila kondisi seperti ini terus menerus dibiarkan, maka akan berdampak pada semakin rendahnya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang rendah akan mengakibatkan perusahaan tidak memiliki keunggulan sehingga kalah bersaing dan akan berdampak pada keberlangsungannya.

Oleh karena itu upaya dalam peningkatan kinerja karyawan sangatlah diperlukan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya PT.INTI juga harus dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Karena motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu, pada kasus ini yaitu bekerja secara optimal agar menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Seperti definisi yang dikemukakan Stephen P. Robbins (2002:424),
“Motivasi merupakan suatu keinginan yang didukung oleh usaha yang tinggi

untuk mencapai suatu tujuan organisasi, serta ditunjang oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individu.

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dapat bersifat individu seperti kebutuhan, sikap dan kemampuan juga dapat bersifat organisasi diantaranya pembayaran gaji, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Selain motivasi, kemampuan merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kinerja, sejalan dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Prabu Mangkunegara (2008:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*)”.

Definisi dari kemampuan (*ability*) adalah “suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan” (Robbins, 2009:57). Jadi selain motivasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, kemampuan yang dimiliki individu karyawan pun akan turut memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena, motivasi yang diberikan terhadap karyawan dapat serupa atau sama akan tetapi kemampuan yang dimiliki setiap individu karyawan akan berbeda satu dengan lainnya.

Berdasarkan landasan tersebut dan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

“Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT.INTI Persero Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan, kajian utama dalam penelitian ini difokuskan kepada masalah kinerja karyawan yang belum optimal. Karena belum optimalnya tingkat kinerja karyawan akan berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Dengan kata lain, keberlangsungan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan.

Mangkunegara (2007:16-17) juga menjelaskan bahwa faktor-faktor penentu kinerja adalah :

1. Faktor individu

Faktor individu yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kemampuan yang terdiri dari kecerdasan pikiran / *Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi / *Emotional Quotient* (EQ), serta konsentrasi yang baik dalam bekerja.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja yang tinggi. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi kerja yang efektif, budaya organisasi yang kuat, terdapat motivasi yang baik, target kerja yang menantang, hubungan kerja harmonis, iklim kerja *respect* dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan luasnya cakupan masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan seperti yang tertulis pada latar belakang dan melalui proses identifikasi masalah, maka peneliti akan membatasi pada permasalahan kinerja karyawan yang mendapat kontribusi dari faktor penerapan motivasi kerja dan kemampuan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat motivasi pada karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kemampuan kerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung baik secara parsial maupun simultan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran tingkat motivasi pada karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung.

2. Gambaran tingkat kemampuan kerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung.
3. Gambaran tingkat kinerja karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) baik secara parsial maupun simultan.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menambah informasi bagi perkembangan ilmu perilaku organisasi dan juga manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian motivasi, kemampuan kerja dan kinerja karyawan serta hubungan antara ketiga variabel tersebut.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan bagi perusahaan mengenai motivasi dan kemampuan kerja serta kinerja karyawan atau dapat digunakan sebagai pendekatan untuk pengambilan keputusan terkait motivasi dan kemampuan kerja serta kinerja karyawan dimasa-masa mendatang.