

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia akan menjadi sumber kekuatan organisasi untuk mencapai tujuannya apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan (Cahyati, 2013:28). Kualitas sumber daya manusia akan menentukan kualitas perusahaan. Artinya keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Kualitas sumber daya manusia itu sendiri sebenarnya identik dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga dengan kompetensi yang tinggi diharapkan kinerja sumber daya tersebut akan semakin tinggi.

Untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia diperlukan peningkatan kompetensi dan motivasi. Kedua faktor ini saling melengkapi meskipun kompetensi tinggi tanpa didukung oleh motivasi yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang tinggi bila tidak ditunjang dengan kompetensi yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kompetensi dan motivasi merupakan dua faktor komplementer yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja individu. Kinerja individu yang tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi yang tinggi. Seperti dikemukakan oleh Mangkunegara (2006:13), bahwa kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat, dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga akan membaik.

PT. POS INDONESIA (Persero) adalah salah satu perusahaan BUMN yang dimiliki oleh pemerintah bergerak di bidang jasa yaitu mengantarkan surat atau barang ke tujuan yang diinginkan. Seiring perkembangan juga PT. POS INDONESIA (Persero) mengembangkan pelayanannya dengan membuka sistem Prabayar bagi

kemudahan para pelanggannya untuk membayar listrik, TV kabel, dan lainnya. Namun berdasarkan data yang ada, beberapa tahun terakhir kinerja PT. POS INDONESIA (Persero) berkurang berdasarkan data yang diperoleh. Oleh karena itu, peneliti tertarik pada penelitian ini dengan memilih objek PT. POS INDONESIA (Persero).

Pada penelitian ini diambil PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung yang berpusat di Jalan Cilaki Bandung. Kantor Pusat Cilaki Bandung yang berpusat di Jalan Cilaki Bandung tentu tidak akan terlepas dari berbagai masalah. Permasalahan-permasalahan seputar karyawan muncul terutama masalah yang berkenaan dengan kompetensi dan motivasi kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan yang masih dikategorikan rendah dan belum optimal terjadi di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Hal ini dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan dari tahun 2011 hingga tahun 2013 yang didapat dari penilaian kinerja sebagai berikut.

Tabel 1.1
Persentase Kinerja Karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung Tahun 2011-2013

Tahun	Triwulan	Kinerja Karyawan (dalam satuan %)
2011	Triwulan I	81,81
	Triwulan II	85,21
	Triwulan III	85,32
	Triwulan IV	90,77
2012	Triwulan I	89,11
	Triwulan II	88,27
	Triwulan III	87,36
	Triwulan IV	86,54
2013	Triwulan I	88,44
	Triwulan II	87,53
	Triwulan III	87,39
	Triwulan IV	86,33

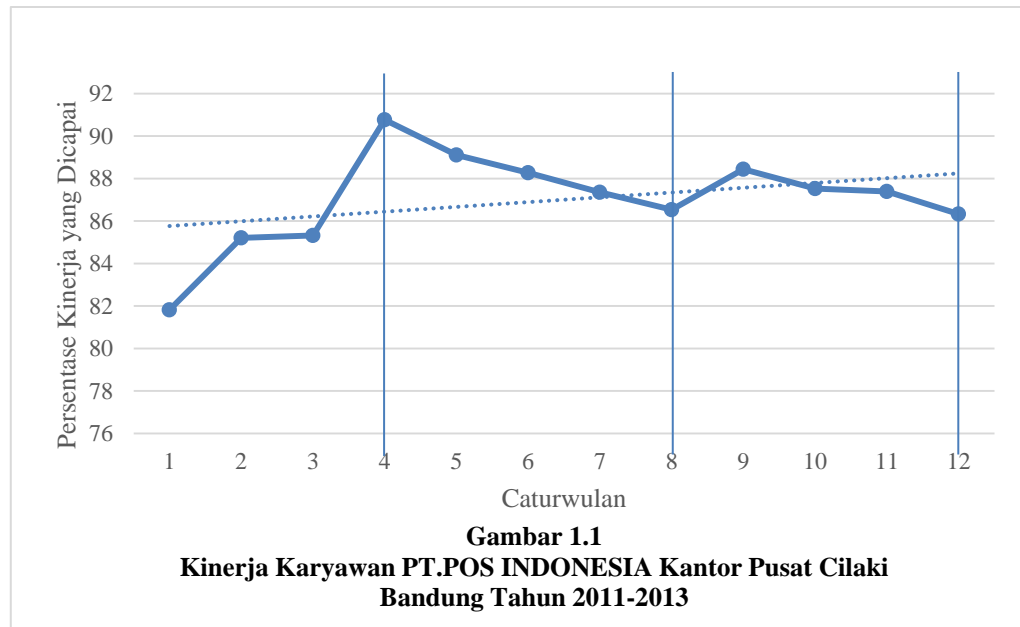
Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung

Berdasarkan tabel data kinerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung tersebut dapat kita lihat dengan bentuk gambar dibawah ini:



Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung Tahun 2011-2013

Berdasarkan tabel di atas bahwa kinerja karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 cenderung konstan. Seharusnya pencapaian kinerja karyawan yang dicapai mengalami kenaikan dan nilai pencapaian kerjanya 100%. Namun berdasarkan data pada tabel tersebut tidak tercapai target kinerja karyawan. Artinya pencapaian kinerja karyawan tidak sesuai dengan target yang diinginkan dan tidak mengalami kenaikan dari tahun ke tahunnya. Oleh karena itu, yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah pencapaian kinerja karyawan yang menurun pada PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.

Selain dilihat dari data pencapaian kinerja karyawan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor absensi atau ketidakhadiran karyawan pada suatu

Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

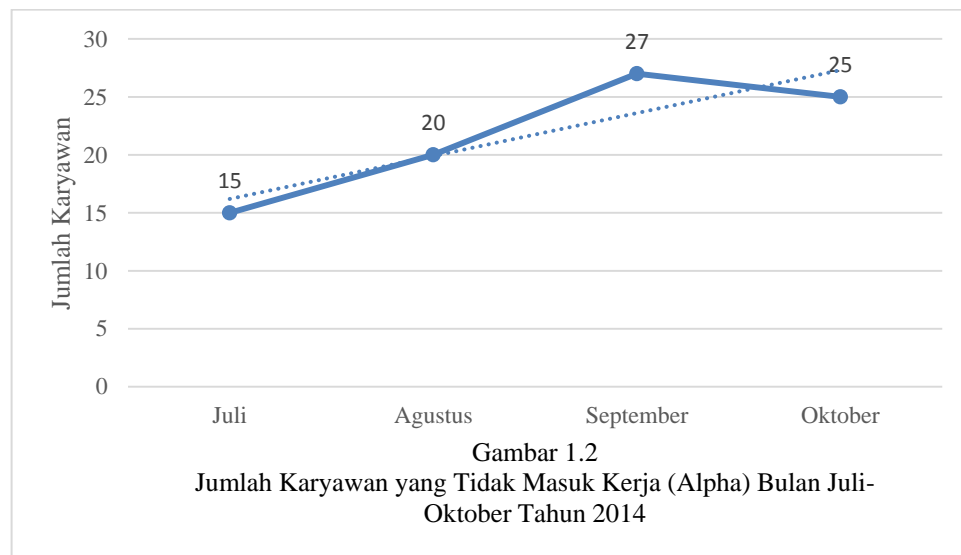
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

perusahaan. Dalam penelitian ini terdapat data ketidakhadiran karyawan pada PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung yakni sebagai berikut.

Tabel 1.2
Tabel Jumlah Karyawan Tidak Masuk Kerja (Alpha) dan Jumlah Karyawan Izin Masuk Kerja Bulan Juli-Oktober Tahun 2014 PT POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung

	Bulan				Jumlah
	Juli	Agustus	September	Oktober	
Jumlah Karyawan Tidak Masuk Kerja (Alpha)	15	20	27	25	87
Jumlah Karyawan Izin Masuk Kerja	16	20	23	24	83

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung



Gambar 1.2
Jumlah Karyawan yang Tidak Masuk Kerja (Alpha) Bulan Juli-Oktober Tahun 2014

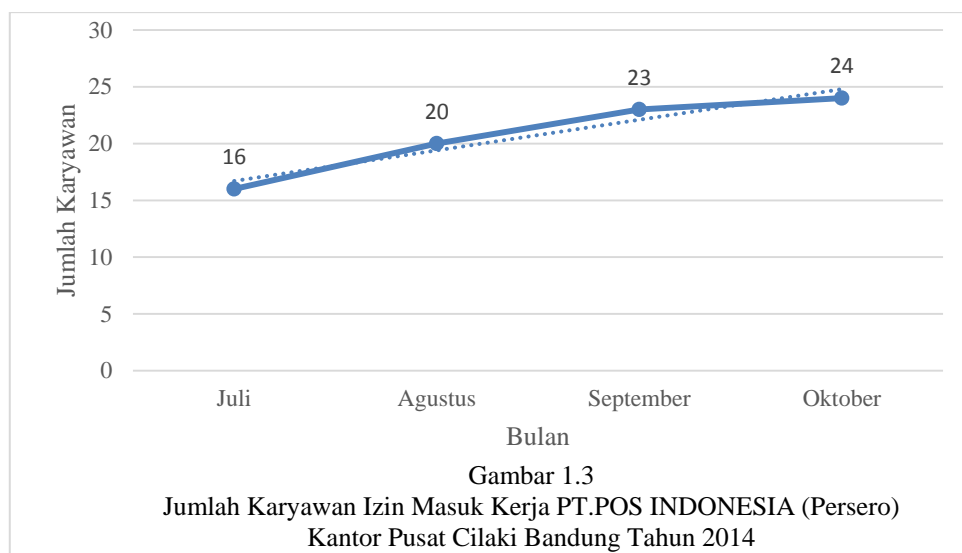
Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung

Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jumlah karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung sebanyak 245 orang, berdasarkan grafik 1.2 karyawan yang tidak masuk kerja di tahun 2014 pada bulan Juli sampai bulan Oktober cenderung naik. Artinya, karyawan yang tidak masuk kerja (alpha) setiap bulan mengalami peningkatan setiap bulanya. Dalam hal ini tentu saja apabila tingkat kehadiran karyawan yang tinggi akan berpengaruh positif bagi kinerja perusahaan, apabila tingkat ketidakhadiran karyawannya sering tidak masuk kerja maka tidak akan tercapai target perusahaan. Data selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu karyawan yang izin masuk kerja dengan berbagai macam alasan. Hal tersebut sangat mengganggu perusahaan untuk bekerja mencapai target. Berikut adalah data karyawan izin masuk kerja pada PT.POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung yakni sebagai berikut.



Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung

Berdasarkan gambar 1.3 jumlah karyawan yang izin masuk kerja pada bulan Juli hingga Oktober cenderung naik. Hal tersebut dapat berdampak kurang efektifnya kinerja pada perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan keefektifan karyawan dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Selain karena kinerja dan ketidakhadiran karyawan, motivasi juga dapat diidentifikasi dari tanggung jawab

Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karyawan ditempatkan kerja baik dari pekerjaan yang seharusnya dia kerjakan. Permasalahannya, mengapa kinerja karyawan mengalami penurunan yang drastis? Persoalan tersebut tentu saja sangat penting untuk dicari cara pemecahannya. Karena apabila dibiarkan akan berdampak buruk terhadap perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan akan mengambat, mengganggu, dan bahkan dapat mengancam daya saing perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah akan menghambat target-target dan tujuan perusahaan.

Kinerja pegawai yang rendah tidak saja menghambat tujuan perusahaan tetapi juga mengganggu rencana-rencana perusahaan. Dengan terhambatnya target maka perusahaan tidak memiliki kepastian dalam usaha sehingga mengancam kemampuan perusahaan untuk bersaing. Daya saing yang rendah seterusnya akan mengancam eksistensi perusahaan tersebut di pasar global. Oleh sebab itu, usaha mengatasi kinerja karyawan yang rendah merupakan suatu keharusan bagi suatu perusahaan. Penelitian untuk mengatasi kinerja karyawan pada suatu perusahaan sangatlah penting terutama untuk mencari faktor-faktor dominan yang menghambat kinerja karyawan.

Spencer and Spencer (1993: 9) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakter sikap dan perilaku atau kemampuan individu yang saling berhubungan dengan kinerja dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi dengan kinerja seseorang sangat berkaitan langsung. Oleh sebab itu, orang yang mempunyai kemampuan (*ability*) yang lebih unggul akan mencapai kinerja yang ditargetkan. Selain kompetensi, terdapat motivasi juga yang berkaitan dengan kinerja. Adanya motivasi karyawan tentunya akan menambah suatu dorongan untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang baik.

Secara teoritis, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Mangkunegara (2006: 67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai berikut.

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi

(IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki

Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

IQ di atas rata-rata: (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan pandangan di atas bahwa kemampuan individu dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebagai tujuan organisasi. Selain faktor kemampuan dan motivasi, Amstrong dan Baron (2006:16-17), mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh empat faktor yaitu (1) faktor personal, meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi, dan rekutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan, dorongan yang diberikan; (2) faktor sistem pekerjaan; (3) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan, dan (4) faktor internal dan eksternal.

Meskipun secara teoritis sudah banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun kinerja karyawan pada beberapa perusahaan masih saja ada yang tinggi dan ada yang rendah rendah. Menyadari kelemahan tersebut, berbagai perusahaan telah melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan mutu SDM melalui pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan perusahaan dan pemerintah dalam penentuan upah minimum bagi karyawan sebagai kompensasi bagi pekerja. Namun hasilnya belum begitu memuaskan khususnya dalam meningkatkan kinerja individu di beberapa perusahaan. Upaya untuk mengatasi kinerja pegawai baik secara teoritis maupun praktis sudah dikemukakan, sementara itu masih banyak tenaga kerja yang berkinerja rendah. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, "**Kompetensi dan**

Motivasi Kerja Sebagai Determinan Kinerja Karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Seperti telah dikemukakan, bahwa berbagai persoalan yang sering muncul dalam dalam perusahaan adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia yang tercermin pada rendahnya kompetensi dan motivasi karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Rendahnya kinerja karyawan tercermin pada berbagai aspek seperti produktivitas kerja dan kualitas kerja. Kualitas kerja yang rendah tercermin pada efektivitas kerja dan efisiensi kerja. Sedangkan kualitas kerja yang rendah tercermin pada hasil kerja dan pelayanan yang rendah.

Banyak faktor yang bermasalah dan menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah. Berbagai literatur mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, psikologis maupun organisasi. Menurut Spencer and Spencer (1993:9) dalam teori *causally related*, bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Menurut Rossett dan Arward dalam Haryono (2002:18), kinerja yang rendah dipengaruhi oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan, kurangnya insentif yang diberikan, lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti gaya kepemimpinan dan faktor internal individu seperti lemahnya motivasi. Pada beberapa perusahaan, masalah yang sering muncul adalah kesenjangan antara harapan perusahaan dan harapan pegawai dengan kinerja riil karyawan dicapai di lapangan. Kinerja yang rendah menuntut kompensasi (upah) yang tinggi. Sebaliknya kinerja yang sudah tinggi masih dibayar dengan upah yang rendah.

Di samping faktor kompetensi dan motivasi, masih banyak faktor lain yang bermasalah, seperti iklim kerja yang kurang kondusif, kemampuan pegawai yang rendah, rekrutmen yang tidak sesuai, pengembangan SDM yang tidak kontinu,

Yoga Perdana, 2015

KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

penempatan yang kurang tepat, pemeliharaan hubungan kerja yang kurang, dan jaminan kerja yang kurang. Kelemahan faktor-faktor tersebut dapat berdampak pada kinerja karyawan dan organisasi (perusahaan). Karyawan yang kurang terampil dan tidak memiliki pengetahuan yang cukup akan bekerja kurang optimal. Ketidakpuasan dalam bekerja dan lingkungan kerja kurang kondusif menyebabkan motivasi kerja rendah dan hasil kerja tidak maksimal. Semua permasalahan tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Dari berbagai faktor yang teridentifikasi bermasalah tersebut, penulis sangat tertarik pada faktor kompetensi dan motivasi yang selama ini diduga bermasalah dalam peningkatan kinerja, baik dilihat dari produktivitas kerja maupun kualitas kerja. Produktivitas kerja dan kualitas kerja yang rendah seringkali dikaitkan dengan kemampuan individu dan motivasi individu. Oleh sebab itu, pertanyaan yang ingin dijawab pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran tingkat kompetensi karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?
4. Bagaimana pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?
5. Bagaimana pengaruh tingkat motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?
6. Bagaimana pengaruh tingkat kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung?

Keenam pertanyaan tersebut, pertanyaan ke (1), (2), dan (3) akan dijawab melalui hasil penelitiann deskriptif. Sedangkan pertanyaan (4), (5), dan (6) terlebih dahulu akan melalui hipotesis dan dijawab pada hasil penelitian *verifikatif/expanatory*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat kompetensi karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh tingkat kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh tingkat motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh tingkat kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengatasi persoalan kinerja karyawan baik untuk perusahaan objek penelitian maupun perusahaan-perusahaan lainnya, serta sebagai umpan balik (*feed-back*) tentang pentingnya kompetensi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi masukan bagi PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna untuk meningkatkan ilmu pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, memperkuat teori-teori pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja individu dan organisasi, sehingga dapat dijadikan prediksi dan penjelasan yang berarti bagi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Yoga Perdana, 2015

**KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PT. POS
INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu