

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini masih menjadi masalah utama di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Syamsul, Masharyono, Triananda, dan Sumiyati, 2016). Pada saat ini Pertumbuhan ekonomi yang kurang baik berdampak pada lesunya iklim dunia usaha yang mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi lainnya sebagai upaya penghematan keuangan. Adapun upaya penghematan keuangan tersebut dalam dunia usaha sekarang dituntut untuk bisa menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien guna mempertahankan hidup dan pertumbuhan perekonomian perusahaan. Perusahaan juga harus mampu membangun dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan dalam bidang-bidang tertentu sehingga menciptakan suatu manajemen yang baik.

Kinerja karyawan merupakan bangunan penting dari suatu organisasi dan faktor-faktor untuk membuat kinerja yang tinggi dan harus dianalisa oleh organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh *The Boston Consulting Grup* (BCG) melihat negara Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah dan kurang tenaga kerja yang berkualitas. Rendahnya kinerja dan kurangnya tenaga kerja yang berkualitas membuat Indonesia tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi (www.swa.co.id. Akses: 16:25 WIB. Selasa, 18 Oktober 2016).

Kinerja karyawan antara lain sangat ditentukan oleh mutu SDM karyawan (Rinawati dan Ingsih, 2013). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut (Nurchayani dan Adnyani, 2016). Maju mundurnya suatu negara dapat dilihat dari perkembangan dan kualitas sumber daya manusianya. Kinerja sumber daya manusia secara langsung atau tidak langsung memberikan kontribusi terhadap kemajuan suatu negara. Hal tersebut dapat dilihat melalui *Human Development Index* (HDI). *Human Development Index*

memberikan gambaran mengenai tingkat pembangunan sumber daya manusia disuatu negara. Semakin baik pembangunan sumber daya manusia disuatu negara maka semakin baik pula perkembangan dan kualitas sumber daya manusia di negara tersebut.

TABEL 1.1
PERINGKAT HUMAN DEVELOPMENT INDEX (HDI)
NEGARA ASEAN

No	Negara	2012	2013	2014	Ranking
1	Singapore	0,905	0,909	0,912	11
2	Brunei Darusalam	0,852	0,852	0,856	31
3	Malaysia	0,774	0,777	0,779	60
4	Thailand	0,723	0,724	0,726	91
5	Indonesia	0,678	0,681	0,684	110
6	Philipina	0,657	0,664	0,668	115
7	Vietnam	0,660	0,663	0,666	117
8	Laos	0,562	0,570	0,575	141
9	Kambojoa	0,546	0,550	0,555	144
10	Myanmar	0,528	0,531	0,536	148

Sumber: www.hdr.undp.org

Berdasarkan Tabel 1.1, Indonesia menduduki peringkat ke 5 dalam HDI berdasarkan negara-negara ASEAN yang berarti Indonesia masih berada dibawah negara Singapore, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Thailand. Hal tersebut menunjukkan sumber daya manusia di Indonesia masih belum cukup bagus. Dengan kata lain perkembangan sumber daya manusia di Indonesia lebih rendah dibanding keempat negara di Asia Tenggara tersebut. Rendahnya perkembangan sumber daya manusia di Indonesia menunjukkan masih banyak sumber daya manusia yang kurang berkualitas karena rendahnya tingkat pendidikan serta rendahnya *soft skill* yang dimiliki.

HDI atau lebih dikenal dengan istilah Indeks Pembangunan Manusia (IPM) menunjukkan, angka Indonesia masih dibawah rata-rata dunia 0,694 atau regional 0,683. Indonesia masih jauh di bawah beberapa negara anggota ASEAN, termasuk Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Singapura memiliki IPM tertinggi diantara negar-negara ASEAN dengan 0,912 dan peringkat 11 di seluruh dunia. Brunei memiliki IPM 0,856 dan berada di peringkat 31, sementara Malaysia dan Thailand masing-masing ada diperingkat 60 dan 91

dengan IPM 0,779 dan 0,726. Indonesia sendiri menduduki peringkat 110 dengan IPM 0,684 lebih tinggi dari Philipina, Vietnam, Laos, Kamboja dan Myanmar.

Permasalahan kinerja karyawan banyak ditemui di perusahaan swasta ataupun perusahaan publik (Syamsul, Sumiyati, dan Masharyono, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata seseorang yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010; Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Perusahaan dalam memberikan kesamaan kinerja, haruslah menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Damayanti, Susilaningih, dan Sumaryati, 2013). Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas.

Salah satu peran pemerintah dalam perekonomian nasional adalah mendirikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditujukan menjadi *agent of development*, serta mengambil posisi untuk mencari keuntungan bagi negara. BUMN merupakan perusahaan milik negara yang dalam pembuatannya ditentukan oleh Undang-Undang. Sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha hampir diseluruh sektor perekonomian, seperti sektor pertanian, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri, dan perdagangan serta konstruksi. Belum optimalnya kinerja karyawan sangat dirasakan oleh beberapa perusahaan milik Negara.

Salah satu perusahaan BUMN yang merasakan belum optimalnya kinerja karyawan adalah PT. Perkebunan Nusantara VIII Kantor Pusat. PTPN VIII

merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak pada sektor perkebunan dengan kegiatan usaha meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan, dan penjualan komoditi perkebunan seperti teh, karet dan sawit sebagai komoditi utamanya, serta kakao dan kina sebagai komoditi pendukung. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, beserta pengumpulan data awal, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan sumber daya manusia PTPN VIII Kantor Pusat belum berfungsi dengan baik. Indikasi yang menunjukkan kinerja sumber daya manusia PTPN VIII Kantor Pusat belum berfungsi dengan baik yaitu dapat dilihat dari data penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

TABEL 1.2
DATA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT
PT. Perkebunan Nusantara VIII
Periode 2014 – 2016

No	Kategori Peringkat	Tahun		
		2014	2015	2016
1	Baik	40	47	37
2	Cukup Baik	55	40	43
3	Kurang	27	35	40
4	Tidak Baik	2	2	4
Jumlah		124	124	124

Sumber: Hasil pengolahan data dari staf bagian SDM PTPN VIII

Berdasarkan pada Tabel 1.2 data kinerja karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII berdasarkan kategori terlihat bahwa adanya penurunan jumlah karyawan yang berprestasi dengan diikuti meningkatnya jumlah karyawan yang memiliki kinerja kurang. Jumlah karyawan pada kategori baik dan cukup baik mengalami kenaikan yang fluktuatif yaitu naik turun, sedangkan jumlah karyawan dengan kategori kurang dan kategori tidak baik dari tahun ketahunnya mengalami terus peningkatan.

Berdasarkan pemaparan yang disampaikan oleh Direktur Utama PTPN III *Holding* yang membawahi 13 PTPN termasuk PTPN VIII, Elia Massa Manik. *Holding* BUMN kebun kini sedang berjuang keluar dari 'perangkap' keuangan sampai produktivitas. Dirut PTPN III *holding* ini menyebut *holding* BUMN kebun memiliki utang Rp 33,24 triliun pada semester I-2016. Utang ini merupakan konsolidasi dari 13 PTPN termasuk PTPN VIII di bawah PTPN III. Bila tak

dibereskan, utang ini bisa mengganggu kinerja ke depannya dan jika segera dilakukan penanganan maka berpotensi terjadi *default* di beberapa PTPN. (www.finance.detik.com. Akses: 20:37 WIB. Selasa, 18 Oktober 2016).

Salah satu penyebab merosotnya prestasi BUMN perkebunan tersebut adalah kurangnya kinerja karyawan yang maksimal. Karena berdasarkan yang dipaparkan oleh Dirut Holding PTPN III yang membawahi 13 PTPN ini mengatakan justru Total aset yang dimiliki PTPN mengalami kenaikan dari kurun 2013 sampai 2015, dengan total aset Rp 109,72 triliun. Kurang optimalnya kinerja karyawan PTPN menyumbang biaya tenaga kerja yang besar terhadap beban produksi yaitu sebesar 60%, yang artinya biaya tenaga kerja lebih besar dari biaya produksi. Hal ini membuktikan adanya permasalahan pada rendahnya kinerja karyawan yang mengakibatkan merosotnya prestasi PTPN, maka harus menjadi perhatian perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik karena tujuan perusahaan akan tercapai apabila ditunjang dengan kinerja karyawan yang baik, hal ini sependapat dengan Amstrong (2010:247) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang ditampilkan oleh suatu perusahaan dan dianggap penting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Kepentingan yang paling mendasar yaitu mendapatkan keuntungan atau laba semaksimal mungkin serta kesejahteraan bagi para pemegang saham perusahaan (Prastuti dan Budiasih, 2015). Dalam perakteknya semua orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan akan mengupayakan segala hal agar perusahaan mampu bersaing secara kompetitif di tengah persaingan globalisasi ini. Mengikuti perkembangannya banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, salah satunya adalah pertumbuhan ekonomi.

Dampak yang dapat terjadi apabila kinerja karyawan menurun adalah menurunnya pula hasil kinerja perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena dapat menurunkan hasil pendapatan perusahaan dan akan berimbas terhadap semua bidang. Menurut Reymon A. Noe, (2011:226) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang efektif menjadi penting untuk terus

ditingkatkan demi membantu organisasi guna mencapai tujuan bisnisnya. Kiruja Ek dan Elegwa Mukuru, (2013:74) *The overall success of an institution in achieving its strategic objectives relies heavily on the performance level of employees*. Makna dari pernyataan Kiruja dan Elegwa adalah Keberhasilan keseluruhan dari perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan.

Faktor pendukung yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan menurun yaitu salah satunya tingkat absensi, hal ini juga sependapat yang dikemukakan oleh Benardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:205), menyebutkan bahwa, Salah satu hambatan dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah ketidakhadiran atau pergantian karyawan yang tinggi sehingga perusahaan perlu menindaklanjuti hal tersebut agar kinerja karyawan kembali meningkat. Adapun data yang menunjukkan menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel rekapitulasi absensi yang menjelaskan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan. Hal ini dapat dilihat dari data yang akan disajikan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

TABEL 1.3
REKAPITULASI ABSENSI KARYAWAN KANTOR PUSAT
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
TAHUN 2014 – 2016

Tahun	Presensi	Absensi	Ketidakhadiran (%)			
			I	S	C	TK
2014	94,30%	5,70%	1,70%	0,80%	1%	2,20%
2015	94%	6%	1%	1%	1,75%	2,25%
2016	92,20	7,80%	2,10%	1%	1,25%	3,45%

Sumber : Hasil pengolahan data dari staf bagian SDM PTPN VIII

Keterangan : I : Ijin S : Sakit
C : Cuti TK : Tidak ada keterangan

Dalam Tabel 1.3 terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan masih belum bisa memenuhi batas toleransi kehadiran yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 97%. Hal ini terjadi karena masih ada karyawan yang tidak masuk kerja dikarenakan sakit, izin, cuti, dan tidak masuk tanpa keterangan (alpa) di waktu atau jam kerja operasional yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tingginya absensi karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII dari tahun ketahun tersebut dapat mengakibatkan kurang optimalnya pengerjaan tugas-tugas pokok sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Tingkat ketidakhadiran

karyawan tanpa keterangan dari tahun ketahunnya mengalami kenaikan, seperti terlihat pada tahun 2014 tingkat ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan sebesar 2,20 persen dan ditahun 2015 menjadi 2,25 persen, begitu pula pada tahun 2016 tingkat ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan mengalami kenaikan dari dua tahun sebelumnya menjadi 3,45 persen.

Banyak upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun kinerja karyawan yang kuat. Hanya saja kita tahu bahwa kinerja karyawan itu tidak otomatis terbangun seperti yang kita duga. Kinerja karyawan tetap harus diperjuangkan, dibangun dengan pondasi yang kokoh agar mampu bertahan di tengah era globalisasi yang semakin kompetitif ini. Menurut Abdullah (2014:49) Beberapa pilar utama yang harus kita letakan sebagai tonggak penyangga untuk membangun kinerja karyawan antara lain adalah: kompetensi, pemberdayaan, kompensasi dan pembinaan SDM. Berdasarkan uraian di atas, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi (kemampuan). Kemampuan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut Hunt, Schermerchorn, dan John (2010:91) Kinerja karyawan dikaitkan dengan konsep kemampuan karena untuk perbaikan dalam meningkatkan kualitas yang terbaik. Kemampuan tersebut merupakan kapasitas seseorang didalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Lebih lanjut Robbins dan Coulter (2012:436) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.

Upaya yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara VIII untuk meningkatkan kinerja karyawan kantor pusat dengan kompetensi yakni melalui pengembangan yang lebih rutin pada setiap karyawan, tujuannya agar karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII memiliki kemampuan yang lebih dalam bidang masing-masing. Adapun kompetensi wajib dan pendukung yang harus dimiliki oleh karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII adalah sebagai berikut:

TABEL 1.4
KOMPETENSI WAJIB DAN PENDUKUNG
KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII

KOMPETENSI	DEFINISI	JENIS KOMPETENSI
ACH <i>(Achievement Orientation)</i>	Semangat Untuk Berprestasi	
INT <i>(Initiative)</i>	Proaktif	
CO <i>(Concern for Order)</i>	Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja	
OC <i>(Organizational Commitment)</i>	Komitmen Terhadap Perusahaan	
TW <i>(Team Work)</i>	Kerjasama Kelompok	Kompetensi Wajib
ING <i>(integrity)</i>	Integritas	
RB <i>(Relationship Building)</i>	Membangun Hubungan	
CSO <i>(Customer Service Orientation)</i>	Orientasi Pada Kepuasan Pelanggan	
DEV <i>(Developing Others)</i>	Mengembangkan Orang Lain	
INFO <i>(Information Seeking)</i>	Mencari Informasi	
AT <i>(Analytical Thinking)</i>	Berpikir Analitis	
TL <i>(Team Leadership)</i>	Memimpin Kelompok	
CT <i>(Conceptual Thinking)</i>	Berpikir Konseptual	
IMP <i>(Impact and Influence)</i>	Mempengaruhi	Kompetensi Pendukung
DIR <i>(Directiveness)</i>	Kemampuan Mengarahkan	
FLX <i>(Flexibility)</i>	Fleksibilitas	
OA <i>(Organizational Awareness)</i>	Pemahaman Berorganisasi	
IU <i>(Interpersonal Understanding)</i>	Empati	

KOMPETENSI	DEFINISI	JENIS KOMPETENSI
SCF (<i>Self Confidence</i>)	Percaya Diri	
EXP (<i>Expertise</i>)	Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial	

Sumber: Urusan Perencanaan dan Pengembangan Kantor Pusat PTPN VIII

Tabel 1.5 menunjukkan kompetensi wajib dan pendukung yang harus dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan kompetensi tersebut salah satu upaya pengembangan kompetensi yang dilakukanlah oleh PT. Perkebunan Nusantara VIII adalah sebagai berikut:

TABEL 1.5
PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI

KOMPETENSI	DEFINISI	PENGEMBANGAN
ACH	Semangat Untuk Berprestasi	1. Coaching dan Counseling 2. Mentoring 3. Job Rotation 4. Job Enrichment
INT	Proaktif	Budaya perusahaan yang kondusif: atasan dapat menerima masukan dari bawahan
CO	Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja	Job Enrichment: Tugas-tugas yang membutuhkan ketelitian (data, dsb).
INFO	Mencari Informasi	Membaca Buku (<i>Self Study</i>)
AT	Berfikir Analitis	Job Enrichment: Tugas-tugas yang membutuhkan analisa.
TL	Memimpin Kelompok	Job Enlargement: diberi tugas menjadi ketua tim

Sumber: Urusan Perencanaan dan Pengembangan Kantor Pusat PTPN VIII

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rahadian sebagai Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara VIII pada 19 Mei 2016 mengatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, kompetensi yang dimiliki karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII masih terbilang rendah

kesesuaian karyawan terhadap jabatan masih kurang. Rendahnya kompetensi ini akan memberikan dampak serius bagi perusahaan, misal kegiatan operasional perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien, serta potensi-potensi yang dimiliki perusahaan (baik berupa sumber daya manusia dan sumber daya lainnya) tidak dapat dikelola secara optimal.

Selain meningkatkan kompetensi kepada karyawan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Steers dalam Sutrisno (2014:151), umumnya orang percaya bahwa prestasi atau kinerja kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu: (1) kemampuan (kompetensi) dan minat bekerja seseorang, (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja, (3) tingkat motivasi kerja. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang dapat menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Selain melakukan pengembangan kompetensi, upaya lain yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi kerja dalam bentuk insentif. Bentuk insentif yang diberikan perusahaan yaitu tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan. Pentingnya motivasi kerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu alternatif yang sangat tepat sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagian karyawan merasa bahwa bentuk motivasi kerja yang diberikan perusahaan belum optimal dan belum dapat memenuhi kebutuhannya. Rendahnya motivasi kerja karyawan akan berdampak buruk bagi perusahaan.

Adapun belum efektifnya pemberian motivasi kerja yang dirasakan karyawan adalah kurangnya pendekatan secara personal dari pimpinan atau kepala bagian yang menyebabkan kurangnya dukungan kerja secara emosional yang dapat mengakibatkan karyawan kurang semangat dalam bekerja. Belum terpenuhinya semua hak karyawan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan kurang motivasi dalam bekerja. Karyawan merasa kurang bergairah dalam bekerja karena seringnya terjadi keterlambatan pemberian hak karyawan seperti gaji. Hal tersebut menyebabkan merasa jenuh dalam melaksanakan

tugasnya dan pada akhirnya kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Tohardi (2012:67) menyatakan unsur-unsur kinerja karyawan dapat dinilai dari faktor-faktor berikut: 1) Kesetiaan (loyalitas), 2) Prestasi kerja, 3) Tanggung jawab, 4) Ketaatan, 5) Kejujuran, 6) Prakarsa, 7) Kepemimpinan. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 19 Mei 2016 pukul 13:30 WIB bersama Bapak Djujun sebagai kepala bagian Pengelolaan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan Kantor pusat adalah kurang setianya karyawan terhadap perusahaan karena kurangnya tanggung jawab dan motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari seringnya karyawan melakukan istirahat di jam atau di waktu yang bukan seharusnya. Adanya permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Mengingat kinerja karyawan sangat penting untuk perusahaan, maka terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Menurut Rivai dan Jauvani, (2009:838) mengungkapkan bahwa motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Didukung jurnal penelitian Muogbo (2013:72) motivasi adalah salah satu kebijakan manajer untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi, karena seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi pula atas pekerjaannya. Hal yang sama diungkapkan oleh Gibson (2012:127) tingkat motivasi kerja yang tinggi merupakan kontributor yang signifikan terhadap kinerja yang luar biasa.

Selain itu dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zameer, Ali, dan Amir (2014) menjelaskan bahwa tanpa motivasi karyawan suatu perusahaan

tidak akan dapat mencapai tujuannya karena motivasi karyawan dan kemampuan mereka secara kolektif berpartisipasi dalam kinerja karyawan dan tugas yang sulit yang diberikan oleh manajer adalah memperoleh hasil yang maksimal, baik motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri ataupun motivasi yang berasal dari luar, karena motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik (Hunt et al., 2010; Joshi, 2013). Oleh karena itu tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya memiliki kinerja yang tinggi. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu dibangkitkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik, semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan pun tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut, permasalahan yang penting untuk penulis teliti dan menjadi tema dalam penelitian ini adalah: **“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini masih menjadi masalah utama di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Syamsul, Masharyono, Triananda, dan Sumiyati, 2016). Kinerja karyawan antara lain sangat ditentukan oleh mutu SDM karyawan (Rinawati dan Ingsih, 2013). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut (Nurchayani dan Adnyani, 2016). Sebuah penelitian yang dilakukan oleh *The Boston Consulting Grup* (BCG) melihat negara Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah dan kurang tenaga kerja yang berkualitas. Rendahnya kinerja dan kurangnya tenaga kerja yang berkualitas membuat Indonesia tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

Maju mundurnya suatu negara dapat dilihat dari perkembangan dan kualitas sumber daya manusianya. Kinerja sumber daya manusia secara langsung atau tidak langsung memberikan kontribusi terhadap kemajuan suatu negara. Hal

tersebut dapat dilihat melalui *Human Development Index* (HDI). HDI atau lebih dikenal dengan istilah Indeks Pembangunan Manusia (IPM) menunjukkan, angka Indonesia masih dibawah rata-rata dunia 0,694 atau regional 0,683. Indonesia masih jauh di bawah beberapa negara anggota ASEAN.

Permasalahan kinerja karyawan banyak ditemui di perusahaan swasta ataupun perusahaan publik (Syamsul, Sumiyati, dan Masharyono, 2016). Salah satu perusahaan BUMN yang merasakan belum optimalnya kinerja karyawan adalah PT. Perkebunan Nusantara VIII Kantor Pusat. PTPN VIII merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak pada sektor perkebunan dengan kegiatan usaha meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan, dan penjualan komoditi perkebunan seperti teh, karet dan sawit sebagai komoditi utamanya, serta kakao dan kina sebagai komoditi pendukung.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, beserta pengumpulan data awal, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan sumber daya manusia PTPN VIII Kantor Pusat belum berfungsi dengan baik. Indikasi yang menunjukkan kinerja sumber daya manusia PTPN VIII Kantor Pusat belum berfungsi dengan baik yaitu dapat dilihat dari data penilaian kinerja karyawan berdasarkan kategori, terlihat bahwa adanya penurunan jumlah karyawan yang berprestasi dengan diikuti meningkatnya jumlah karyawan yang memiliki kinerja kurang. Faktor pendukung yang menunjukan bahwa kinerja karyawan menurun yaitu salah satunya tingkat absensi, hal ini juga sependapat yang dikemukakan oleh Benardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:205), menyebutkan bahwa, Salah satu hambatan dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah ketidakhadiran atau pergantian karyawan yang tinggi sehingga perusahaan perlu menindaklanjuti hal tersebut agar kinerja karyawan kembali meningkat.

Menurut Reymon A. Noe, (2011:226) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang efektif menjadi penting untuk terus ditingkatkan demi membantu organisasi guna mencapai tujuan bisnisnya. Kiruja Ek dan Elegwa Mukuru, (2013:74) *The overall success of an institution in achieving its strategic objectives relies heavily on the performance level of employees*. Makna dari pernyataan Kiruja dan Elegwa adalah Keberhasilan keseluruhan dari perusahaan atau

organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan.

Upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara VIII adalah dengan meningkatkan kompetensi (kemampuan) dan motivasi kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012:436) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Berdasarkan pendapat tersebut disinyalir bahwa kompetensi dan motivasi kerja dapat mengatasi masalah rendahnya kinerja karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat didefinisikan ke dalam tema sentral sebagai berikut:

Kinerja karyawan masih menjadi masalah pokok yang penting diperhatikan oleh setiap perusahaan sebagai salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya penurunan prestasi kerja karyawan. Penurunan penilaian kinerja karyawan dan tingginya tingkat absensi mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi dan motivasi kerja. Penting halnya meningkatkan kinerja karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan. Sebagaimana kompetensi dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompetensi karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?

5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini di antara lain:

1. Untuk memperoleh temuan kompetensi karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
2. Untuk memperoleh temuan motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
3. Untuk memperoleh temuan kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
4. Untuk memperoleh temuan pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
5. Untuk memperoleh temuan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?
6. Untuk memperoleh temuan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII?

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Akademik

Penelitian ini ditujukan untuk mendukung teori kompensasi dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja kantor pusat di PT. Perkebunan Nusantara VIII

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan serta solusi kepada PT. Perkebunan Nusantara VIII terkait dengan pemberian kompensasi dan motivasi kerja demi tercapainya kinerja karyawan Kantor pusat yang optimal.