

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, serta kegunaan hasil dalam penelitian ini.

1.1. Latar Belakang

Manajemen adalah salah satu unsur terpenting dalam organisasi. Dengan adanya manajemen yang baik, aktivitas perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan lancar. Seperti yang dikemukakan James A.F. Stonner (2010), “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”.

Keberadaan sumber daya manusia sangatlah penting dalam kehidupan berorganisasi, karena karyawan sering dihadapkan pada kegiatan operasional yaitu produksi. Hal ini menjadi sorotan untuk para pemimpin perusahaan dalam mengembangkan kualitas kerja karyawannya. Setiap pemimpin harus bisa mengetahui karakteristik para bawahannya, dengan cara memberikan perhatian dan dorongan yang penuh terhadap para karyawannya. Sehingga karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut merasa nyaman dan bisa menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang baik.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh setiap perusahaan. ketika kinerja karyawan rendah, maka perusahaan akan sulit mencapai target yang telah ditetapkan. Veithzal Rifai (2004:15), mengemukakan: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan

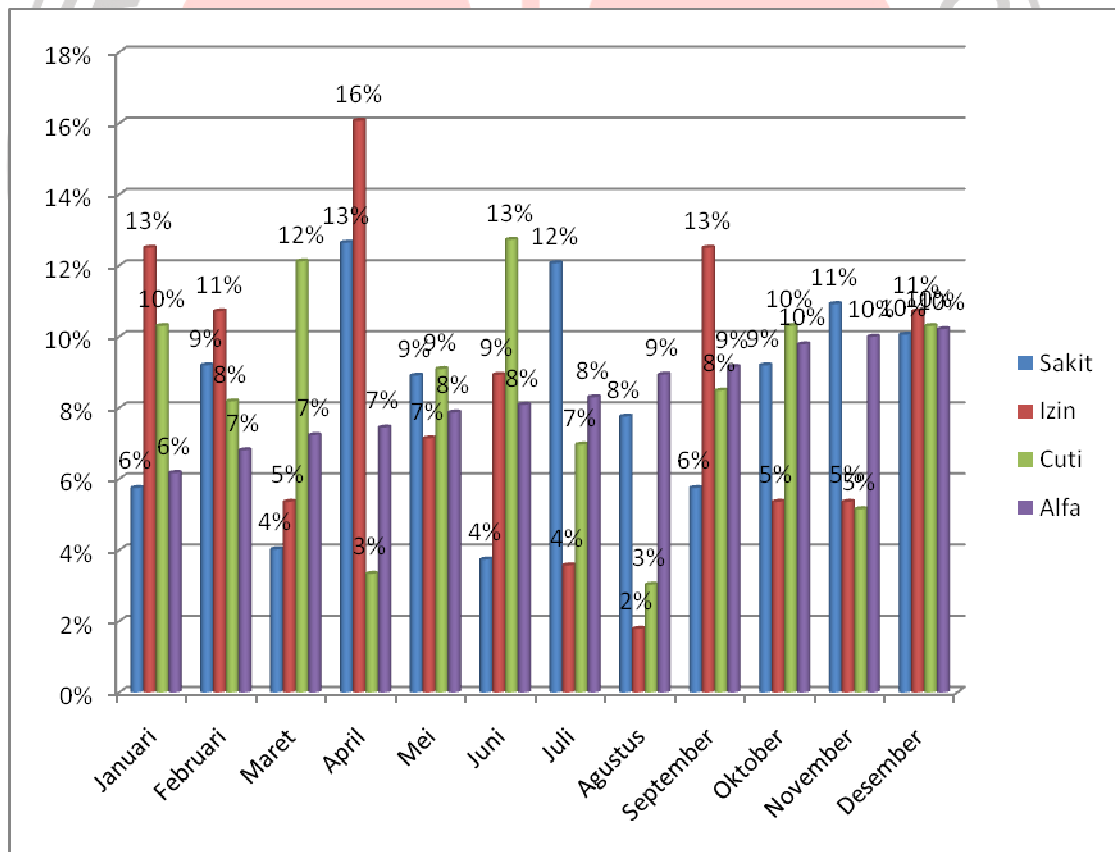
menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.”

PT.INTI (Persero) Bandung adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelola Industri Telekomunikasi Strategis (BPITS) yang bergerak dalam bidang jasa dengan penekanan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia. PT INTI (Persero) merupakan salah satu badan yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang bekerja sama dengan perusahaan telekomunikasi. Karena perusahaan ini bergerak di bidang pelayanan jasa, maka perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap semua pihak yang berkepentingan. Tuntutan ini akan terpenuhi ketika pihak perusahaan memiliki karyawan yang berprestasi. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, agar perusahaan dapat berhasil mencapai semua tujuan yang mereka miliki.

Berdasarkan wawancara terhadap 3 orang karyawan terkait masalah kinerja yang berada pada divisi manajemen sumber daya manusia, wawancara pertama dengan Bapak Darya Oneng (karyawan pada Bagian Pelayanan SDM dan Remunerisasi PT.INTI (Persero) Bandung), hari Rabu tanggal 11 Maret 2011, beliau mengemukakan bahwa terdapat dua masalah dalam hal kinerja karyawan, yaitu dari tingkat ketidakhadiran dan ketidakdisiplinan karyawan. Masih terlihat ada sebagian karyawan yang terlambat datang saat pekerjaan sudah dimulai, bahkan data absensi karyawan masih sering terjadi, diantaranya masih banyak karyawan yang izin, sakit, cuti ataupun alfa”. Fakta tersebut terlihat dari

fenomena yang penulis temukan berdasarkan observasi dan data-data yang diberikan oleh pihak MSDM PT.INTI (Persero) Bandung.

Adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran dan ketidaksiplinan karyawan yang menjadi fenomena pertama, dapat terlihat dari data empirik yang didapatkan dari lapangan yang mencerminkan ada kecenderungan permasalahan dalam hal kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Seperti yang telah disampaikan Edy Sutrisno (2009:167) salah satu aspek yang dapat mengukur kinerja karyawan, adalah “disiplin waktu dan absensi”, tingkat ketepatan waktu dan kehadiran”. Berikut adalah grafik tingkat ketidakhadiran karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung pada gambar 1.1.



Sumber: Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia dan Remunerisasi)

Grafik 1. 1
Data Kehadiran Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia
PT.INTI (Persero) Bandung Tahun 2010
Dengan Jumlah Karyawan 39 Orang

Interpretasi dari gambar 1.1 adalah alasan ketidakhadiran karyawan karena izin hampir selalu menduduki peringkat pertama pada tiap bulannya. Untuk alasan sakit cenderung mengalami peningkatan pada bulan Februari, April, Juli, Oktober dan November. Ketidakhadiran karyawan karena cuti dan sakit cenderung mengalami fluktuatif (naik-turun). Pada bulan Juni 2010 terjadi cuti karyawan paling tinggi dibanding dengan bulan-bulan yang lain, sedangkan alasan karena sakit dan izin menduduki posisi paling tinggi pada bulan April 2010. Sementara, ketidakhadiran karena alfa selalu mengalami kenaikan dalam setiap bulannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran karyawan masih belum optimal.

Selanjutnya di bawah ini merupakan tabel yang menunjukkan data ketidaksiplinan karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung, hal ini terlihat dari data karyawan yang terlambat masuk dan cepat pulang dari bulan Januari sampai Desember 2010.

Tabel 1. 1
Data Ketidaksiplinan Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia
PT.INTI (Persero) Bandung Tahun 2010
Dengan Jumlah Karyawan 39 Orang

Bulan (menit:detik)	Terlambat Masuk (menit:detik)	Cepat Pulang (menit:detik)
Januari	164:23	15:21
Februari	180:22	17:34
Maret	190:50	12:46
April	164:22	28:52
Mei	153:01	10:49
Juni	204:57	07:57
Juli	218:03	08:32
Agustus	305:31	337:48
September	147:03	63:20
Oktober	156:03	07:59
November	155:16	14:46
Desember	170:31	16:40

Sumber: Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia dan Remunerisasi)

Berdasarkan tabel 1.1 terdapat dua hal yang berkaitan dengan ketidaksiplinan karyawan, yaitu pada karyawan yang terlambat masuk dan karyawan yang cepat pulang. Pada kategori karyawan yang terlambat masuk cenderung mengalami kenaikan pada tiap bulannya, yaitu pada bulan Februari, Maret, Juni, Juli, Agustus, Oktober Dan Desember. Pada kategori ini posisi yang paling tinggi terjadi pada bulan Agustus dibanding dengan bulan-bulan yang lainnya. Sedangkan pada kategori karyawan yang cepat pulang dilihat sangat fluktuatif (naik-turun) dari tiap bulannya, sama halnya dengan kategori karyawan yang terlambat masuk, posisi tertinggi dari karyawan yang cepat pulang terjadi pada bulan Agustus. Apabila hal ini terjadi terus menerus, maka dapat merugikan perusahaan dan tingkat produktivitas perusahaan akan sulit dicapai.

Adapun, hasil wawancara yang kedua dengan Bapak Tatang Solihin selaku karyawan pada bagian Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja PT. INTI

(Persero) Bandung yang dilakukan pada hari Senin, 13 Maret 2011, terdapat dua penilaian kinerja yang dilakukan pada divisi manajemen sumber daya manusia yaitu berdasarkan Sasaran Kerja Individu (SKI) dan Sasaran Kerja Unit (SKU). Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali.

Adapun mengenai standar penilaian kinerja dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2
Penilaian Prestasi Kerja Karyawan
PT. INTI (Persero) Bandung
Tahun 2010

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. <i>Patronage</i>	10%
3.	Kepatuhan	10%
	Jumlah	100%

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT.INTI (Persero) Bandung, tentang Penilaian Karyawan tahun 2010

Untuk melihat hasil penilaian karyawan divisi manajemen sumber daya manusia tahun 2010, dapat dilihat dalam tabel 1.3 dibawah ini.

Tabel 1. 3
Data Sasaran Kerja Individu (SKI) Karyawan
Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung 2008-
2010
Dengan Jumlah Karyawan 39 orang

Kriteria Skor Penilaian	Nilai SKI					
	2008		2009		2010	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
70 - 80 %	0	0%	1	3%	1	3%
81 - 85 %	0	0%	0	0%	2	5%
86 - 90 %	1	3%	2	5%	6	15%
91 - 95 %	8	20%	9	23%	8	20%
96 - 100 %	30	78%	27	70%	22	58%
Jumlah Karyawan	39	100%	39	100%	39	100%

Sumber: Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagian: Pengembangan Sistem dan Penilaian Kinerja)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja individu dari tahun 2008 sampai tahun 2010, cenderung mengalami penurunan. Hal ini nampak pada tahun 2009 dan 2010, 1 orang dari 39 orang karyawan yang menduduki kriteria skor penilaian 70-80% , kemudian pada tahun 2010, kriteria skor penilaian 81-85% sebanyak 2 orang. Kriteria skor 86-90% mengalami kenaikan sedangkan skor 96-100% dari tahun 2008-2010 mengalami penurunan, kecuali kriteria skor penilaian 91-95% pada tahun 2010 mengalami penurunan kembali di banding tahun 2009. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara optimal.

Untuk melengkapi tabel di atas, diuraikan pencapaian kinerja berdasarkan Sasaran Kerja Unit (SKU), yang merupakan penilaian gabungan dari seluruh bagian Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia. Pencapaian kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel 1.4 dibawah ini:

Tabel 1. 4
Data Pencapaian Kinerja
Berdasarkan Sasaran Kerja Unit (SKU)
Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2008-2010
PT.INTI (Persero) Bandung

No.	Aspek Program Kerja	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
		Bobot Penilaian	Realisasi	Bobot Penilaian	Realisasi	Bobot Penilaian	Realisasi
1.	Perspektif Keuangan	20	18,05	10	9,6	10	7,58
2.	Perspektif Pasar	28	29,8	30	29,95	46	45,24
3.	Perspektif Proses	26	26,5	35	35	30	28,7
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	26	27,35	25	24	14	13,38
Jumlah		100	101,7	100	98,55	100	94,9

Sumber: Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagian: Pelayanan Sumber Daya Manusia dan Remunerisasi)

Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja unit dari tahun ke tahun mengalami penurunan, hal ini dapat dilihat dari pencapaian kinerja unit dari tahun 2008 dengan jumlah realisasi program kerja 101.07, sedangkan tahun 2009 mengalami penurunan menjadi 98.55, Pada tahun 2010 realisasi program kerja mengalami penurunan kembali menjadi 94.90. Hal ini perlu menjadi perhatian khususnya bagi Kepala Divisi selaku pimpinannya untuk dapat memberikan pengarahan dan pengelolaan manajemen yang lebih baik lagi.

Hasil wawancara yang ketiga dengan Bapak Ohan Juhana selaku Kepala Bagian Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja PT.INTI (Persero) Bandung, yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 30 Maret 2011, terdapat faktor-faktor yang menyebabkan kurang efektifnya kinerja seorang karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini, dipengaruhi beberapa faktor, yaitu (1) kurangnya pengetahuan karyawan tentang pedoman kerja yang seharusnya, (2) kreativitas karyawan rendah, (3) kerja sama antar karyawan rendah, (4) kurang

adanya inisiatif untuk bekerja, (5) suasana kerja yang kurang kondusif, (6) rutinitas kerja, (7) beban kerja/ ketidakseimbangan kerja, (8) kedisiplinan, (9) lemahnya pendidikan yang dimiliki karyawan, serta (10) manajemen yang kurang efektif dari pimpinan.

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan dari seorang manajer merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kinerja karyawan belum optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Gibson (dalam Nunuk, 2005:124-125), yang mengemukakan:

Terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (1) variabel individual (kemampuan, keterampilan, latar belakang, dan demografis); (2) variabel psikologi (kepribadian, persepsi, sikap, motivasi dan kepuasan); dan (3) variabel organisasi (desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, serta sumber daya).

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis berasumsi bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah mengoptimalkan kinerja seorang pimpinan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Ketika seorang pimpinan menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang pimpinan yang baik tercermin dalam tingkah laku dan komunikasinya yaitu dengan memperlihatkan perhatian, keakraban, keterbukaan, toleransi dan penghargaan, serta pengawasan yang penuh terhadap anggota-anggota organisasi yang menumbuhkan pola kerja kondusif pada kinerja karyawan.

Menurut Gibson (dalam Nunuk, 2005:413), “Seorang pimpinan yang baik, tidaklah dilihat dari ciri fisik yang baik melainkan pimpinan yang mempunyai

visi, tujuan yang jelas, kemauan bekerja horizontal dan vertikal serta memiliki keterampilan yang baik”.

Menurut Silalahi (2002:145) mengatakan bahwa:

Dalam melakukan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan (pengarahan dan pemberian motivasi) ataupun pengendalian yang berhubungan dengan aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan organisasi, pimpinan (administrator atau manajer) dituntut untuk memiliki keterampilan yang disebut keterampilan manajerial.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gibson dan Silalahi dapat diketahui bahwa kualitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sejumlah keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin agar ia mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini diperkuat dari pernyataan yang dikemukakan oleh Silalahi (2002:56), bahwa “keterampilan manajerial adalah kemampuan (*ability*) seorang manajer untuk mengubah pengetahuan (*knowledge*) melalui tindakan (*action*) yang menghasilkan tingkat kinerja yang diinginkan”. Agar manajemen berjalan dengan efektif, maka seluruh pimpinan perusahaan, baik pimpinan puncak, menengah, maupun bawah haruslah memiliki keterampilan manajerial yang baik, dalam menjalankan peran dan fungsinya masing-masing yang mendukung kelancaran organisasi.

Gibson (dalam Nunuk, 2005:21), menyatakan:

Dengan manajemen yang efektif akan membantu menciptakan sinergi yang positif, yang berdampak pada prestasi individu yang memberikan kontribusi pada prestasi kelompok, yang seterusnya pada prestasi organisasi. Sedangkan dengan manajemen yang kurang efektif akan berdampak pada penurunan laba, penurunan kuantitas atau kualitas kerja, meningkatnya absen atau keterlambatan, dan sikap karyawan yang negatif.

Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maman Ukas, (2004:113) yang mengatakan bahwa “Untuk dapat menangani pekerjaan dengan baik, para manajer disyaratkan agar memiliki keterampilan dasar manajerial yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), kemanusiaan (*human Skill*), teknis (*technical Skill*)”.

Berdasarkan uraian di atas tentang pentingnya pengkajian terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Divisi terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peran strategis dalam melangsungkan segala aktivitas perusahaan, dengan adanya sumber daya manusia yang efektif, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Bagaimanapun juga perusahaan harus bisa mengembangkan kemampuan para karyawannya, baik dalam segi pengetahuannya, kreativitasnya, kedisiplinannya, maupun tanggung jawabnya terhadap tugas yang akan diembannya.

Sumber daya manusia bukanlah dijadikan sebuah alat untuk melakukan produksi, melainkan menjadikan mereka investasi (*human investment*) bagi organisasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang terampil, maka akan mudah membawa kemajuan bagi perusahaan. Bagi karyawan, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Penelitian ini difokuskan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan dikaitkan dengan keterampilan manajerial dari pimpinan.

Menyadari pentingnya fungsi dan peranan pada divisi manajemen sumber daya manusia, maka perlu dikaji secara mendalam mengenai seberapa besar keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala divisi manajemen sumber daya manusia saat ini dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada divisi manajemen sumber daya manusia di PT.INTI (Persero) Bandung. Karena bagaimanapun juga divisi manajemen sumber daya manusia ini sangat berpengaruh terhadap divisi-divisi yang lainnya, dalam menghasilkan output para karyawan yang berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas, fokus masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh keterampilan manajerial yang dimiliki kepala divisi terhadap kinerja karyawan pada divisi sumber daya manusia di PT.INTI (Persero) Bandung.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat keterampilan manajerial kepala divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh keterampilan manajerial kepala divisi terhadap kinerja karyawan pada divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung?

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur, menganalisis dan memperoleh gambaran empirik mengenai:

1. Tingkat keterampilan manajerial kepala divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung.
2. Tingkat kinerja karyawan divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh keterampilan manajerial kepala divisi terhadap kinerja karyawan pada divisi manajemen sumber daya manusia di PT INTI (Persero) Bandung.

1.5. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1.5.1 Secara Teoritis

Dapat memberikan masukan terhadap semua pihak, dalam pengembangan ilmu mengenai manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan keterampilan manajerial dan kinerja karyawan.

1.5.2 Secara Praktis

1. Bagi peneliti, sebagai bahan tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.

2. Bagi program studi manajemen perkantoran, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan serta dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk memperoleh konsep baru mengenai keterampilan manajerial dan kinerja karyawan.
3. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan menjadi salah satu data ataupun rujukan dalam peningkatan kinerja karyawan, melalui keterampilan manajerial yang dimiliki pimpinannya.
4. Bagi khalayak umum, khususnya yang tertarik pada bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan keterampilan manajerial dan kinerja karyawan.

