

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Perusahaan dalam perjalanannya akan semakin maju dan berkembang, serta mempunyai banyak tantangan dan hambatan, salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai di dalamnya. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar, 2010:9). Pada kenyataannya kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan guna mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut

maka seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya. Kinerja merupakan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik maka setiap karyawan dapat menyelesaikan semua beban yang ada di perusahaan. Kinerja juga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang pada akhirnya akan menguntungkan instansi.

Unit Assessment Center Indonesia ini dijadikan sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini salah satu unit bisnis yang terbentuk dari perkembangan strategi pengelolaan SDM dari PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak dibidang jasa. Tujuan PT. Telekomunikasi Indonesia mendirikan Assessment Center Indonesia adalah untuk seleksi dan pengembangan karyawan. Jasa yang dihasilkan Assessment Center Indonesia adalah berupa assessment, pengembangan, dan konsultasi. Banyak perusahaan yang menggunakan jasa Assessment Center Indonesia, diantaranya adalah PT. Telkom dan anak-anak perusahaan, pemerintah, swasta, lembaga pendidikan dan BUMN. Data yang dihasilkan oleh Assessment Center Indonesia adalah data yang meliputi kompetensi dan pengembangan. Visi Assessment Center Indonesia yaitu menyediakan hasil identifikasi kompetensi dan potensi sumber daya manusia yang akurat dan menyediakan solusi SDM melalui informasi yang terintegrasi dan konsultasi manajemen. Untuk mewujudkan visi tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari setiap karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses kontrol kinerja karyawan yang dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas yang tinggi. Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan perusahaan. Manfaat dari penilaian kinerja digunakan untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pengembangan, serta melihat penyimpangan maupun kesalahan dalam pekerjaan. Kegunaan tersebut mengharuskan penilaian kinerja mampu memberikan gambaran yang tepat dan objektif mengenai prestasi kerja karyawan. Berikut adalah data penilaian kinerja di Unit Assessment Center Indonesia :

**Tabel 1.1**  
**Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**

PERILAKU KERJA	2014			2015		
	Bobot (%)	Nilai Kinerja	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai Kinerja	Skor (%)
1. Kedisiplinan	10	80	<b>8</b>	10	75	<b>7,5</b>
2. Tanggung jawab	10	75	<b>7,5</b>	10	70	<b>7</b>
3. Kerjasama	10	80	<b>8</b>	10	80	<b>8</b>
4. Kepemimpinan	10	80	<b>8</b>	10	75	<b>7,5</b>
<b>HASIL KERJA</b>						
1. Kualitas Kerja	20	80	<b>16</b>	20	70	<b>14</b>
2. Kuantitas Kerja	20	80	<b>16</b>	20	70	<b>14</b>
3. Keterampilan Kerja	20	80	<b>16</b>	20	80	<b>16</b>
<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>		<b>79,5</b>	<b>100</b>		<b>74</b>

Sumber : Unit Assessment Center Indonesia

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat kondisi kinerja karyawan saat ini di Unit Assessment Center Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2014 sampai 2015 dari 79,5% menjadi 74%.

**Tabel 1.2**  
**Standar Nilai Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Nilai (%)</b>	<b>Kategori</b>
1.	91- ke atas	Sangat Baik
2.	80-90	Baik
3.	70-79	Cukup
4.	61-69	Kurang
5.	60 ke bawah	Buruk

Sumber : Assesment Center Indonesia

Berdasarkan tabel 1.1 penilaian kinerja menurun dari 79,5% menjadi 74% hal ini berarti kinerja mengalami penurunan, dikategori cukup. dilihat dari tabel 1.2 standar nilai kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja tersebut mengindikasikan bahwa kinerja yang ada di Assessment Center Indonesia mengalami penurunan kinerja dari tahun 2014 ke 2015. Nilai perilaku kinerja dilihat dari aspek kedisiplinan menurun dari 8% menjadi 7,5%, aspek tanggung jawab menurun dari 7,5% menjadi 7%, aspek kerjasama memiliki nilai yang sama dengan tahun sebelumnya, aspek kepemimpinan menurun dari 8% menjadi 7,5%. Nilai hasil kerja dilihat dari aspek kualitas kerja dan kuantitas kerja menurun dari 16% menjadi 14%, keterampilan kerja memiliki nilai yang sama dengan tahun sebelumnya.

Data tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja karyawan pada unit assessment center indonesia mengalami penurunan, berdasarkan hasil wawancara penurunan tersebut terjadi karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, contohnya apabila karyawan diberi waktu 5 hari, namun karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi waktu yang ditentukan. Penurunan tanggung jawab kerja disebabkan oleh bertambahnya beban kerja sehingga terjadi ketidakseimbangan antara beban kerja dan sumber daya manusia.

Kepemimpinan mengalami penurunan disebabkan kurang terbukanya pemimpin dengan bawahan sehingga komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan kurang efektif. Kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan juga mengalami penurunan hal ini dilihat dari turunnya kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan karena beban kerja yang tinggi dan pekerjaan yang dihasilkan kurang memuaskan.

Perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, agar perusahaan dapat terus bisa berkembang. Karena dengan adanya kinerja karyawan dalam diri setiap karyawan, maka mampu mengoptimalkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Kompetensi, Disiplin Kerja.

Berikut ini hasil pada pra survey terhadap 20 orang. Mengenai faktor-faktor yang dinilai berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan menjadi menurun di Assessment Center Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Menjadi Menurun di Unit Assessment Center Indonesia**

Variabel	Nilai		
	Frekuensi (F)	Responden (n)	Skor (%)
Kepemimpinan	7	20	35%
Motivasi	6	20	30%
Lingkungan Kerja	0	20	0%
Budaya Organisasi	0	20	0%
Kepuasan Kerja	2	20	10%
Kompetensi	2	20	10%
Disiplin Kerja	3	20	15%
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Sumber : Unit Assessment Center Indonesia (diolah kembali)

Dari data Tabel 1.3 menunjukkan bahwa faktor yang paling besar mempengaruhi variabel kinerja karyawan menurut responden pada Unit Assessment Center Indonesia adalah variabel Kepemimpinan sebesar 35% dan Motivasi sebesar 30%. Maka dalam penelitian ini Kepemimpinan dan Motivasi merupakan variabel yang mempengaruhi menurunnya Kinerja Karyawan.

Mengingat begitu pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung kegiatan perusahaan, maka setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan mulai dari pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi, memberikan pujian dan motivasi hingga penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Namun demikian, kinerja karyawan juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Bass, 2003). Pentingnya kepemimpinan bagi perusahaan yaitu, agar dalam mencapai tujuan perusahaan ada peran seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mengawasi dan bertanggung jawab terhadap karyawannya dalam bekerja sehingga dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih terarah. Akan tetapi kepemimpinan di perusahaan ini diindikasikan menjadi salah satu penyebab kurang optimalnya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pra survey kepada 10 orang karyawan dapat dilihat pada tabel 1.4.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra Survey Kepemimpinan Unit Assessment Center Indonesia**

No	Nilai			
	Indikator Kepemimpinan	Frekuensi (F)	Responden (n)	Skor (%)
1	Dihormati oleh karyawan	0	10	0%
2	Dapat dipercaya	0	10	0%
3	Dapat menjadi panutan	3	10	30%
4	Dapat menjadi seorang motivator	1	10	10%
5	Dapat menetapkan tujuan kelompok	0	10	0%
6	Memunculkan ide kreatif	1	10	10%
7	Problem solver	1	10	10%
8	Memperhatikan pengembangan karir karyawannya	1	10	10%
9	Menciptakan lingkungan kerja yang baik	1	10	10%
10	Memiliki hubungan baik dengan karyawan	2	10	20%
<b>Jumlah</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Sumber : Unit Assessment Center Indonesia (Diolah Kembali)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat keseluruhan indikator kepemimpinan, menurut responden pada unit assessment center indonesia bahwa indikator dapat menjadi panutan 30% dan memiliki hubungan baik dengan karyawan 20%, merupakan indikator yang diindikasikan menjadi permasalahan kurang terbukanya pemimpin terhadap karyawan sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi tidak efektif dan kesenjangan antara atasan dengan bawahannya yang berdampak karyawan segan untuk bertanya. Kurang efektifnya komunikasi dan kesenjangan tersebut terjadi akibat kurangnya komunikasi dua arah artinya

pemimpin kurang mendengarkan pendapat dari bawahannya. Padahal cara terbaik untuk mengkomunikasikan sesuatu adalah dengan berdialog. Dengan demikian setiap anggota tim dimungkinkan untuk membagi ide-ide mereka tentang bagaimana bekerja dalam cara yang paling efisien dengan pemimpin. Selain itu, penyebab lain yaitu karena arahan yang diberikan oleh atasan kurang dipahami oleh karyawan sehingga karyawan masih ada yang melakukan kesalahan dalam bekerja.

Selain faktor kepemimpinan, faktor motivasi juga dapat diindikasikan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (McClelland dalam Rivai, 2011:830), untuk itu motivasi dalam bekerja memiliki peran yang penting bagi optimalnya kinerja karyawan karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya juga tinggi. *Douglas Mc Gregor* mengemukakan pendekatan sumber daya manusia bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor diantaranya, pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, pekerja berprestasi bukan dari insentif dan pengakuan sosial, serta adanya kesadaran pekerja untuk meraih prestasi kerja itu sendiri. Sesuai dengan dimensi motivasi *need for achievement* digambarkan dari nilai prestasi kerja.

Kondisi motivasi kerja karyawan yang dilihat dari hasil penilaian prestasi kerja di Unit Assessment Center Indonesia menggunakan metode *Balance Score Card* dapat dilihat dari tabel berikut :



**Tabel 1.5**  
**Rata-rata Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (Berdasarkan *Balance Score Card*)**

Tahun	No	SKU	Bobot SKU	Target		Realisasi		Pencapaian		Akhir
				Waktu	output	waktu	Output	Waktu	output	
2014	1	Financial	35 %	12 Bulan	490	12 Bulan	460	100%	94%	33,9%
	2	Customer Satisfaction & Loyalti	15%	12 Bulan	300	12 Bulan	286	100%	95%	14,6%
	3	Internal Process	30%	12 Bulan	304	12 Bulan	298	100%	98%	29,7%
	4	Learning & Growth	20%	12 Bulan	103	12 Bulan	103	100%	100%	20%
	<b>Total</b>									<b>98,2%</b>
2015	1	Financial	35 %	12 Bulan	510	12 Bulan	459	100%	90%	33,2 %
	2	Customer Satisfaction & Loyalti	15 %	12 Bulan	315	12 Bulan	290	100%	92%	14,4%
	3	Internal Process	30%	12 Bulan	312	12 Bulan	293	100%	94%	29,1%
	4	Learning & Growth	20%	12 Bulan	107	12 Bulan	106	100%	99%	19,9%
	<b>Total</b>									<b>96,6%</b>

Sumber : Unit Assessment Center Indonesia

Berdasarkan tabel 1.5 diatas terlihat bahwa terjadi penurunan prestasi kerja karyawan dari tahun 2014 ke 2015. Dilihat dari aspek *financial* target output yang tercapai pada tahun 2014 adalah 94%, artinya bahwa pencapaian target unit belum optimal, sedangkan pada tahun 2015 target output yang tercapai menurun menjadi 90%. Dari aspek *customer satisfaction & loyalty* 95% tercapai pada tahun 2014, artinya hasil yang dikerjakan tidak sesuai dengan kepuasan pengguna, sedangkan pada tahun 2015 target output yang tercapai adalah 92%. Dari aspek *internal process* mengalami penurunan sebesar 4% dari 98% ke 94%, artinya karyawan menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Pada aspek *learning & growth* mengalami penurunan dari 100% ke 99%, artinya masih ada

karyawan yang tidak ikut serta dalam meeting mingguan, advance, komando dan smart talk yang merupakan proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Secara keseluruhan prestasi kerja karyawan pada tahun 2014 adalah 98,2% dan pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 96,6% dari 100% target yang seharusnya dicapai oleh karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan data prestasi menyebutkan dan terlihat bahwa motivasi di perusahaan ini mengalami penurunan. Prestasi kerja yang baik dapat tercermin dari hasil kerja yang memenuhi target bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Namun karyawan di unit assessment center indonesia masih ada yang belum mencapai target.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Unit Assessment Center Indonesia.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas diindikasikan terdapat masalah

dalam kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia. Masalah yang terjadi diduga akibat adanya indikator Kepemimpinan dan Motivasi yang kurang sesuai. Maka dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain:

1. Kinerja Karyawan

- Kurangnya kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan tugas
- Kurangnya tanggung jawab karyawan
- Kualitas dan kuantitas kerja karyawan yang kurang optimal

2. Kepemimpinan

- Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan
- Kurangnya arahan yang jelas dari atasan

3. Motivasi Kerja

- Kurangnya keinginan karyawan untuk berprestasi

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan di Unit Assessment Center Indonesia.
2. Bagaimana motivasi kerja di Unit Assessment Center Indonesia.
3. Bagaimana kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Unit Assessment Center Indonesia.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan dan mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian skripsi di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen di Universitas Pasundan Bandung.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa :

1. Kepemimpinan di Unit Assessment Center Indonesia.
2. Motivasi kerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia.
3. Kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Unit Assessment Center Indonesia.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun praktis

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang di pelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### **1. Bagi Penulis**

Melalui penelitian ini penulis berusaha untuk memperoleh informasi tentang kepemimpinan, motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia. Namun saat melaksanakan penelitian terkadang penulis menemui kesulitan untuk melakukan wawancara, karena karyawan kurang memberikan waktunya. Tetapi hal itu tidak dijadikan penghalang, melalui usaha yang dilakukan setiap waktu menjadi modal penulis untuk kesempurnaan penelitian ini.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan di Unit Assessment Center Indonesia.

#### **3. Bagi Pihak Lain**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah pengetahuan, serta informasi kepada lingkungan akademis sehingga dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.