

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dalam melakukan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas di dalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting dalam sebuah perusahaan, yang dapat mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia agar mencapai suatu kondisi yang optimal. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan yang memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dari sudut pandang manajemen ada beberapa persyaratan agar suatu tujuan perusahaan dapat dikelola secara efektif.

Keefektifan perusahaan sangat bergantung kepada fleksibilitas dan persiapan menghadapi lingkungan serta kemampuannya memperoleh sumber daya yang

dibutuhkan untuk pertumbuhan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menggerakkan perusahaan. Manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan dari tiap divisi dan memantau perkembangan dengan memotivasi karyawan. Salah satu ukuran keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kinerja karyawan diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk tujuan perusahaan adalah sesuatu yang sangat diidam-idamkan oleh setiap perusahaan. Masalah kinerja karyawan bukanlah timbul begitu saja atau secara sembarangan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan diantaranya dengan memberikan motivasi yang sudah tentu dengan jalan menyampaikan informasi melalui komunikasi dari atasan kepada bawahan.

Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada yang ditetapkan perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini kan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diataasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan motivasi kerja. Untuk menghasilkan kinerja yang baik maka harus dilaksanakannya program pelatihan yang akan berdampak positif bagi kepentingan perusahaan dan diperlukannya motivasi kerja yang tinggi dalam lingkungan kerja sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik.

Salah satu perusahaan yang dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Dana Pensiun Telkom (Dapentel). Dana Pensiun Telkom adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang program pemberian pensiun yaitu suatu program yang menjanjikan sejumlah uang yang pembayarannya secara berkala dan dikaitkan dengan pencapaian usia tertentu. Dana Pensiun Telkom didirikan sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT.Telkom yang didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM.481/KP.705/PMB-82 tanggal 20 Desember 1982 yang telah diubah dengan Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. 10/OT.001/MPPT-86 tanggal 9 April 1986 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 30 September 1983 No. 78. Dana Pensiun Telkom merupakan suatu Badan Hukum Dana Pensiun, sesuai dengan UU 11/1992 tentang Dana Pensiun tanggal 20 April 1992 dengan bentuk Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti, dengan tujuan memelihara kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, jumlah dan penerima, mengembangkan dana secara optimal dan aman serta meningkatkan pelayanan dengan mengoptimalkan SDM yang kompeten melalui praktik-praktik terbaik dan memberikan hasil terbaik dan bermanfaat bagi Stakeholders.

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 diantaranya lingkungan kerja non fisik, kompensasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, pelatihan, dan komunikasi.

Penulis melakukan pembagian kuesioner dan wawancara kepada karyawan DAPENDEL (Dana Pensiun Telkom) sebanyak 30 orang dan pengukurannya menggunakan dimensi dan indikator dari 7 variabel bebas dan 3 variabel terikat. Alasan penulis melakukan kuesioner dan wawancara yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang terjadi di DAPENDEL (Dana Pensiun Telkom). Data yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Variabel-variabel yang di duga bermasalah dalam meningkatkan kinerja

Variabel Terikat							
	Pernyataan	Frekuensi					Mean
		SS	S	KS	TS	STS	
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
Produktivitas Kerja	Kuantitas	2	23	4	1	-	3,8
	Kualitas	3	19	6	1	-	3,7
	Ketepatan waktu	4	17	8	1	-	4,1
Skor Rata-Rata Produktivitas Kerja							3,9
Kinerja Karyawan	Kuantitas kerja	10	11	6	-	3	3,8
	Kualitas kerja	7	13	5	3	2	3,7
	Pengetahuan kerja	12	9	3	6	-	3,9
	Kreatif	9	10	8	1	2	4,1
	Kerja sama	7	9	7	4	3	3,4
	Dapat dipercaya	11	8	5	2	4	3,7
	Inisiatif	7	9	6	8	-	3,1
	Kualitas pribadi	6	11	9	4	-	3,9
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan							3,7
Prestasi Kerja	Hasil kerja	3	18	9	-	-	3,8
	Pengetahuan	3	20	7	-	-	3,8
	Inisiatif	2	18	8	2	-	3,9

(Dilanjutkan)

(Lanjutan Tabel 1.1)

	Disiplin waktu	2	19	7	2	-	3,7
	Kerjasama	5	18	6	1	-	3,9
	Sikap	7	17	3	1	-	3,8
Skor Rata-Rata Prestasi kerja							3,8
Variabel Bebas							
Lingkungan Kerja Non Fisik	Suasana Kerja	12	15	3	-	-	4,3
	Perlakuan yang baik	9	17	4	-	-	4,2
	Perlakuan yang adil	5	21	3	1	-	4,0
	Rasa aman	6	20	4	-	-	4,1
	Hubungan yang Harmonis	10	7	12	-	1	3,8
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							4,0
Kompensasi	Gaji	9	19	1	1	-	4,2
	Bonus	5	14	10	1	-	3,8
	Tunjangan kesehatan	8	9	12	-	1	3,8
	Tunjangan hari raya	7	22	-	-	1	4,1
	Penghargaan	10	19	1	-	-	4,3
	Fasilitas	8	16	5	1	-	4,2
Skor Rata-Rata Kompensasi							4,1
Kepemimpinan	Tipe Direktif	3	20	7	-	-	3,8
	Tipe Suportif	4	19	7	-	-	3,9
	Tipe Partisipatif	5	18	6	1	-	3,9
	Tipe Berorientasi Prestasi	9	15	6	-	-	4,1
Skor Rata-Rata Kepemimpinan							3,9
Motivasi	Kebutuhan berprestasi	10	7	3	10	-	4,2
	Kebutuhan untuk Berafiliasi	4	13	8	5	-	3,8
	Kebutuhan untuk berkuasa	3	12	12	3	-	3,5
Skor Rata-Rata Motivasi							3,8
Disiplin Kerja	Kehadiran	4	10	15	1	-	3,6
	Tingkat kewaspadaan	4	19	6	-	-	3,8
	Ketaatan pada standar kerja	22	7	1	-	-	4,8
	Ketaatan pada peraturan kerja	7	15	8	-	-	3,9
	Etika kerja	8	13	9	-	-	3,9
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja							4,0
Pelatihan	Instruktur	11	2	11	6	-	3,6
	Peserta Pelatihan	7	13	3	7	-	3,7
	Materi	6	7	6	9	2	3,2
	Metode	5	9	7	8	1	3,3
	Tujuan	14	1	3	11	1	3,6
Skor Rata-Rata Pelatihan							3,5
Komunikasi	Komunikator	2	20	8	1	-	3,9
	Pesan	6	17	6	2	-	4,0
	Media	7	12	10	2	-	3,9

(Dilanjutkan)

(Lanjutan Tabel 1.1)

	Penerima	6	20	3	2	-	4,1
	Efek	8	20	2	-	1	4,2
Skor Rata-Rata Komunikasi							4,0
Mean = Nilai x F : Jumlah Pegawai (30 orang)							
Skor rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah kuesioner							

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 7 variabel bebas dan 3 variabel terikat yang mempengaruhi kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL) yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel Pelatihan dan Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan adanya masalah pada kinerja karyawan yang diakibatkan kurangnya Pelatihan dan motivasi di Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL) yang diindikasikan menjadi faktor penyebab adanya masalah Kinerja Karyawan.

Kinerja merupakan hal yang perlu dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun termasuk Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL). Karena kinerja merupakan cermin bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawai yang ada di instansi, oleh karena itu kinerja para karyawan mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi tersebut melalui kinerja pegawai yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula, namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidaklah mudah, karena disini dibutuhkan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri.

Penulis menggunakan kuesioner untuk mengukur dan mengetahui bagaimana kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENDEL), penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan karyawan yang meliputi sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan (R.Wayne Mondy, 2010:231). Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Kinerja Karyawan di Dapen Telkom (DAPENDEL)

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Kuantitas kerja	10	11	6	-	3	30	115	77	100
2	Kualitas kerja	7	13	6	3	2	30	113	75	100
3	Pengetahuan kerja	12	9	3	6	-	30	117	78	100
4	Kreatif	9	10	8	1	2	30	113	75	100
5	Kerja sama	7	9	7	4	3	30	106	71	100
6	Dapat dipercaya	6	11	9	4	-	30	118	79	100
7	Inisiatif	7	9	6	8	-	30	105	70	100
8	Kualitas pribadi	11	8	5	2	4	30	110	73	100
Nilai rata rata									75	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Keterangan:

Sangat baik : 90 - 100%

Baik : 80 - 89%

Kurang Baik : 60 - 79%

Buruk : 40 - 59%

Sangat Buruk : <39%

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kondisi kinerja karyawan di Dapen Telkom (DAPENTEL) yang secara keseluruhan dapat dikatakan cukup rendah dengan nilai rata-rata 75% dari target 100% yang telah ditetapkan instansi. Hal ini menunjukkan masalah dari dimensi kerja sama, Berdasarkan dimensi kerja sama dengan indikator hubungan dengan rekan kerja, masih ada karyawan yang tidak peduli pada lingkungan sekitar dan fokus pada pekerjaannya sendiri. Sedangkan pada dimensi inisiatif dengan indikator tanggung jawab dan tugas yaitu masih ada karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dengan bekerja, melainkan beberapa pegawai melakukan waktu kerjanya dengan hal yang lain, seperti membaca koran, bermain game, bermain internet dan alat komunikasi. Serta sehingga sering menunda-nunda pekerjaan sehingga pada akhir bulan banyak pekerjaan yang terteter.

Dengan adanya pusat pelatihan akan lebih memudahkan suatu organisasi untuk mengarahkan para karyawannya untuk dapat menambah wawasan serta keahlian yang dimiliki. Penyelenggaraan pelatihan bertujuan untuk menghilangkan kesenjangan antara unsur-unsur yang dimiliki seorang tenaga kerja dengan unsur unsur yang di kehendaki perusahaan. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Pelatihan di Dapen Telkom (DAPENTEL)

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor	Realisasi	Target
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Instruktur	11	2	11	6	-	30	108	72	100
2	Peserta	7	13	3	7	-	30	110	73	100
3	Materi	6	7	6	9	2	30	96	64	100

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor	Realisasi	Target
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
4	Metode	5	9	7	8	1	30	99	66	100
5	Tujuan	14	1	3	11	1	30	106	71	100
Nilai rata-rata									69	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa karyawan di Dapen Telkom (DAPENTEL) merasa masih belum puas dengan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Dilihat dari nilai rata-rata sebesar 69% dari target 100%. Hal ini menunjukkan masalah dari dimensi materi dan metode, permasalahan yang dihadapi umumnya berkaitan dengan waktu, materi dan metode pelatihan. Waktu yang kurang fleksibel sehingga sering menghambat tugas pekerjaan. Sedangkan berkaitan dengan metode yang sering ditemui oleh para karyawan adalah kerumitan metode-metode yang digunakan, tingkat pendidikan dan pengetahuan karyawan yang berbeda. Dan berkaitan dengan materi bahwa para karyawan sulit memahi materi yang diberikan.

Setelah masalah pelatihan, masalah lain yang terlihat di Dapen Telkom (DAPENTEL) dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dalam pemberian motivasi. Terdapat tiga dimensi motivasi kerja yaitu teori tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu (*Need For Achievement*) (*nAch*) kebutuhan akan berprestasi, (*Need For Affiliation*)(*nAff*) kebutuhan afiliasi, (*Need For Power*) (*nPo*) kebutuhan akan kekuasaan, (*Mc. Clelland dalam Siagian, 2011:287-294*). Motivasi penting diberikan kepada karyawan karena akan membangkitkan semangat untuk

bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai motivasi kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Motivasi Kerja di Dapen Telkom (DAPENTEL)

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	<i>Need For Achievement</i>	10	7	3	10	-	30	107	72	100
2	<i>Need For Affiliation</i>	4	13	8	5	-	30	106	71	100
3	<i>Need For Power</i>	3	12	12	3	-	30	105	70	100
Nilai rata-rata									71	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa dari 3 kebutuhan motivasi, kebutuhan akan kekuasaan masih cukup rendah pada karyawan di Dapen Telkom (DAPENTEL), hal ini dibuktikan dengan melihat nilai rata-rata sebesar 71% dari target 100%. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan sebagian karyawan mengenai *Need For Power* (kebutuhan akan kekuasaan) dengan indikator memiliki kedudukan yang terbaik yaitu banyaknya karyawan yang sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga karyawan kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara pada bagian personalia Dapen Telkom (DAPENTEL) memang masih banyak karyawan yang memang tidak fokus dalam mengerjakan tugas dan banyak yang menunda-nunda pekerjaan sehingga di akhir

bulan pekerjaan itu sangat banyak. dan motivasi yang masih rendah dari karyawannya. Kinerja karyawan rendah akan menyebabkan turunnya kinerja organisasi dan tujuan dari perusahaan pun tidak tercapai. Hal ini sangat merugikan perusahaan karena karyawan tidak bekerja dengan gesit dan tidak berfungsi sebagaimana mestinya tugas yang diberikan perusahaan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka saya sebagai penulis tertarik mengambil judul **“PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DANA PENSIUN TELKOM (DAPENTEL)”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah peneliti ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercangkup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (Dapentel) yaitu Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penulis akan mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Permasalahan pada Pelatihan yaitu mengenai :
 - a. Program pelatihan kurang optimal.
 - b. Waktu dan Metode pelatihan yang kurang fleksibel.

2. Permasalahan pada motivasi kerja yaitu mengenai :
 - a. Kurangnya motivasi dalam melaksanakan tugas
 - b. Karyawan kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.
3. Permasalahan pada Kinerja Karyawan yaitu mengenai :
 - a. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan masih kurang.
 - b. Kurangnya inisiatif dalam melaksanakan tugas.
 - c. Masih terdapat kesalahan dalam melaksanakan kerja.
 - d. Kurangnya rasa tanggung jawab dalam bekerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pelatihan yang diberikan di Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL).
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL).
3. Bagaimana kinerja Karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL).
4. Seberapa besar pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL) baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh hasil analisis mengenai :

1. Pelatihan yang diberikan di Dana Pensiun Telkom (DAPENDEL)
2. Motivasi kerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENDEL)
3. Kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENDEL)
4. Besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom (DAPENDEL) baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pada dasarnya penelitian mengandung dua manfaat penelitian yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.
2. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Meningkatkan wawasan pengetahuan penulis pada bidang ilmu sumber daya manusia (SDM), khususnya pada variabel masalah yang akan diteliti, yaitu tentang kompensasi, motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

2. Bagi Dana Pensiun Telkom (DAPENTEL)

Kesimpulan dan saran-saran yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi instansi sebagai bahan pertimbangan dalam memenuhi kompensasi dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah.