

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum dan Obyek Penelitian**

Era globalisasi yang melanda di dunia telah berpengaruh terhadap perekonomian nasional Indonesia, dimana batas-batas negara sudah tidak menjadi halangan bagi siapapun; baik sebagai pengusaha ataupun sebagai karyawan ataupun sebagai pengguna suatu produk. Akibat yang secara langsung dapat dirasakan adalah adanya perkembangan dunia usaha dalam negeri yang mengalami kemajuan yang cukup pesat baik yang dilakukan oleh perusahaan plat merah maupun perusahaan swasta. Semakin banyak munculnya perusahaan-perusahaan baru yang mengakibatkan persaingan dunia usaha yang semakin ketat, dimana Pemerintah memberikan kebebasan pada pihak swasta untuk mengambil peran dalam peningkatan pembangunan dalam mewujudkan perekonomian bangsa.

Dengan persaingan yang ketat tentunya menuntut para pengusaha agar lebih jeli dalam melihat setiap kesempatan bisnis yang ada agar kiranya dapat mencapai target yang telah ditetapkan demi keberlangsungan suatu usaha yang dijalankannya. Dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang efektif dan efisien tentunya setiap perusahaan berharap untuk terus bertahan pada arena persaingan yang makin sengit dalam mendapatkan hasil terbaik. Guna mencapai peningkatan kinerja organisasi tentunya diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia masih memegang peranan yang begitu penting bagi suatu perusahaan agar tetap dapat mempertahankan eksistensinya apalagi dalam era globalisasi. Peran utama yang dijalankan sumber daya manusia masih merupakan yang utama pada setiap pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan. Meskipun terkadang suatu kegiatan perusahaan didukung dengan teknologi yang super canggih sekalipun, namun bila tanpa didukung sumber daya manusia yang andal, kegiatan suatu perusahaan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dimana hal ini memberikan kejelasan bahwa peran sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan yang wajib diperhatikan dalam mencapai suatu target perusahaan.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan ataupun organisasi tentunya akan ditentukan adanya faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan suatu perusahaan ataupun organisasi selalu dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang baik. Pencapaian kinerja karyawan dalam hal ini dipengaruhi adanya beberapa faktor diantaranya adanya motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan berafiliasi, kepemimpinan yang baik, maupun adanya kesempatan peningkatan *skill*, kesempatan berkarir.

Tidak dapat disangkal bahwa adanya peningkatan kinerja tentunya diharapkan akan meningkatkan efisiensinya sumber daya yang dikeluarkan, mengurangi pengeluaran biaya yang dikorbankan, memperkuat persaingan dengan perusahaan kompetitor. Pengelolaan karyawan secara efektif melalui peningkatan motivasi dan kompetensi tentunya akan memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja yang tentunya akan terwujud dalam pencapaian kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan dan meningkatnya pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, tentunya akan memacu semangat kerja karyawan dan meningkatnya loyalitas karyawan.

Karyawan yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi tentunya akan dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan, dimana karyawan tersebut bekerja. Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi (Moehariono, 2014:133). Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kompetensi yang memadai, diharapkan karyawan dapat menghasilkan kinerja sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan pencapaian kinerja yang tinggi yang dihasilkan setiap karyawan, diharapkan tujuan perusahaan ataupun organisasi dapat tercapai. Demikian pula sebaliknya tujuan organisasi tidak dapat dicapai apabila karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak memiliki motivasi yang tinggi dan tidak mempunyai kompetensi memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga karyawan tidak dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Kinerja yang dicapai setiap karyawan dalam suatu perusahaan ataupun organisasi, tentu tidak selalu sama sebagaimana yang diinginkan karyawan yang

bersangkutan ataupun oleh perusahaan/ organisasi; dimana karyawan bekerja.

Banyak faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan, diantaranya adalah :

- a. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diembannya.
- b. Pengetahuan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawab karyawan.
- c. Rancangan kerjasuatu pekerjaan, akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Kepribadian atau karakter yang baik seorang karyawan tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik, dikarenakan pekerjaan dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab.
- e. Motivasi kerja yang merupakan dorongan seorang karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, baik berasal dari diri karyawan yang bersangkutan ataupun berasal dari luar dirinya.
- f. Kepemimpinan yang baik dari seorang atasan yang diwujudkan dengan perilaku yang membimbing, menyenangkan, mendidik, mengayomi; tentunya akan mempengaruhi karyawan mencapai kinerja.
- g. Gaya Kepemimpinan ataupun sikap pemimpin akan memengaruhi pencapaian kinerja karyawan.
- h. Budaya organisasi yang merupakan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam suatu perusahaan ataupun organisasi tentunya akan memengaruhi karyawan dalam mencapai kinerja.
- i. Kepuasan kerja yang tergambarkan dalam rasa suka karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tentunya juga berpengaruh dalam pencapaian kinerja.
- j. Lingkungan kerja yang dapat berupa tersedianya sarana dan prasarana, layout, ruangan kerja ataupun hubungan kerja dengan sesama karyawan; tentunya akan menciptakan suasana yang kondusif yang akan berimbas dalam pencapaian kinerja.
- k. Loyalitas merupakan kesetiaan seorang karyawan yang ditunjukkan dengan bekerja secara sungguh-sungguh dalam situasi apapun kondisi perusahaan ataupun organisasi, tentunya akan memengaruhi pencapaian kinerja.

- l. Komitmen yang ditunjukkan seorang karyawan dalam menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan tentunya akan memengaruhi karyawan dalam mencapai kinerja.
- m. Disiplin kerja yang ditunjukkan karyawan dengan memulai bekerja tepat waktu maupun disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya tentunya juga memengaruhi pencapaian kinerja.

Adapun penelitian yang dilakukan (Patiran,2010:40) menunjukkan bahwa suatu organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS), dikemukakan adanya 3 faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja yakni **Disiplin Kerja, Pendidikan Pegawai, Motivasi**. Hasil uji hipotesis secara individual yang diperoleh dari jurnal tersebut variabel disiplin kerja terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat yang dibuktikan dengan tingkat korelasi ( $R^2$ ) yang mendekati angka 1 yaitu sebesar 96,50 % dan berpengaruh positif. Variabel pendidikan pegawai menunjukkan adanya hubungan yang kuat terhadap kinerja yang dibuktikan dengan tingkat korelasi ( $R^2$ ) sebesar 84,70 % dan berpengaruh positif. Demikian pula variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang kuat yang dibuktikan dengan tingkat korelasi ( $R^2$ ) sebesar 79,10 % dan berpengaruh secara positif. Sedangkan hasil uji hipotesis yang dilakukan secara bersama-sama dengan menggunakan uji-F dan uji-t, menunjukkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel disiplin, pendidikan, dan motivasi terhadap kinerja, dimana hal ini dibuktikan dengan tingkat korelasi ( $R^2$ ) sebesar 98,40 %.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sriwidodo dan Haryanto,2012:56) menyimpulkan bahwa **Kinerja** dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh **kompetensi** yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Motivasi yang semakin tinggi berperan untuk memberikan penguatan terhadap keinginan-keinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta dapat mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan. Ciri-ciri pegawai dengan motivasi tinggi menurut indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari menyenangi pekerjaan yang dilakukan, menunjukkan kreativitas dalam bekerja, menunjukkan tanggung jawab dalam bekerja, memiliki otonomi yang

tinggi dalam bekerja. Efektivitas komunikasi semakin tinggi apabila atasan menyampaikan petunjuk kerja secara rinci, informasi disampaikan tepat waktu dengan bahasa yang mudah dipahami, adanya teguran bila terjadi kesalahan, atasan mau mendengar saran/ pendapat bawahan, atasan menghargai setiap keluhan, karyawan saling bertukar pendapat, mau mendengarkan pendapat teman. Berdasarkan indikator-indikator dalam penelitian ini, kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan (Wijaya dan Suhaji,2012:13) menunjukkan pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan; disimpulkan bahwa koefisien regresi, variabel kemampuan sebesar 0,459 signifikan pada 0,000 dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,019 > 1,717$ ) menunjukkan bahwa pengaruh antara kemampuan (kompetensi) terhadap kinerja karyawan adalah signifikan positif, hal ini berarti bahwa apabila variabel kemampuan ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dalam penelitian terlihat dari hasil uji regresi dimana koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,699 signifikan pada 0,000 dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,621 > 1,717$ ) menunjukkan bahwa pengaruh antar motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan positif, hal ini berarti bahwa apabila variabel motivasi ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Sementara penelitian yang dilakukan (Disa,2013:13) menyimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Chevron IndoAsia *Business Unit* di Jakarta; bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Chevron IndoAsia *Business Unit* di Jakarta. Pengaruh tersebut bersifat positif, dimana jika kepemimpinan yang ada di dalam Chevron IndoAsia *Business Unit* di Jakarta semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin baik dan meningkat. Terdapat dua indikator kepemimpinan yang paling memengaruhi. Hal tersebut dilihat dari nilai validitas dan nilai rerata yang paling tinggi. Indikator-indikator tersebut adalah yang mampu menjadi contoh sosok pemimpin yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin

yang dapat membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Serta semakin mampu seorang pemimpin menjadi contoh sosok pemimpin yang baik maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Chevron IndoAsia Business Unit di Jakarta. Pengaruh tersebut terbukti sangat signifikan dan bersifat positif.

Sama halnya dengan variabel kepemimpinan, dalam variabel motivasi terdapat pula dua indikator yang paling memengaruhi. Indikator-indikator yang dimaksud adalah dukungan dari rekan kerja dan hubungan yang baik dengan rekan. Jadi dapat dikatakan bahwa dukungan dari rekan kerja dan hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat mampu memotivasi karyawan dan meningkatkan performa kerja karyawan. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan agar dapat membawa pelaksanaan dan perbaikan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan kepemimpinan dan motivasi; juga untuk meyakinkan pihak manajemen sumber daya manusia akan pentingnya kedua faktor tersebut guna meningkatkan performa karyawan tersebut.

Adapun penelitian yang dilakukan (Winanti,2012:265) menunjukkan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat); bahwa hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat yang didasarkan pada hasil survey terhadap 215 karyawan diperoleh kesimpulan pengujian hipotesis, kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi. Kompetensi intelektual lebih tinggi dibandingkan kompetensi emosional dan kompetensi sosial, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat memiliki semangat kerja, pengetahuan, kepedulian dan pemahaman permasalahan yang tinggi dibandingkan kemampuan karyawan dalam memahami lingkungan secara obyektif dan moralis, pengendalian emosional dan membangun jaringan kerja sama serta memengaruhi rekan kerja atau bawahan. Kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan memperoleh skor lebih tinggi

dibandingkan kualitas hasil kerja karyawan, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat lebih mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan pekerjaan diselesaikan secepat mungkin tanpa menunggu perintah. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.

Temuan ini relevan dengan pernyataan yang menyatakan bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau memengaruhi keefektifan kinerja individu. Kompetensi dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. Koefisien jalur dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,4962. Nilai koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan kompetensi yang makin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Selanjutnya nilai t-hitung variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 6,6046. Karena nilai t-hitung lebih besar dari t-kritis maka disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat adalah 34,14 % yang berarti sebesar 34,14 % perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensinya.

Penelitian yang dilakukan di Kenya oleh (Mumbi,2015:1120) menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan manajer dalam menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja. Tantangan yang dihadapi para manajer saat ini adalah untuk menjaga staf yang termotivasi dan performansi yang baik di tempat kerja. Manajer telah mengetahui perilaku setiap karyawan dan apa yang mungkin memotivasi satu per satu. Dengan memahami kebutuhan karyawan, manajer dapat memahami reward yang akan diberikan karyawan untuk memotivasi karyawan. Tujuan dari sebagian besar perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan dari perilaku karyawan positif di tempat kerja dengan mempromosikan situasi sama-sama menang untuk kedua belah pihak yaitu perusahaan dan pekerja. Penelitian yang dilakukan Mumbi adalah untuk

mengevaluasi motivasi sejauh mana mempengaruhi produktivitas karyawan di Departemen Pertanian dan Peternakan, Kenya. Fokus pada efek-efek pengembangan karir, pelatihan, penilaian kinerja pada kinerja organisasi di Departemen Pemerintah Kenya. Penelitian juga merekomendasikan bahwa penilaian harus membantu untuk performansi, mengidentifikasi area yang lemah, umpan balik karyawan sehingga akan membantu mereka dalam meningkatkan performansi mereka.

Penelitian yang dilakukan di Malaysia oleh (Said et.al,2015:637) menyimpulkan bahwa Motivasi dianggap sebagai energi dari performansi kerjai. Dengan kata lain, faktor penentu dari performansi kerja karyawan adalah motivasi, *aptitudes* dan keahlian. Oleh karena itu, didorong oleh semangat karyawan dengan tingkat tinggi dari keterlibatan pekerja dianggap sebagai elemen-elemen penting untuk sebuah organisasi. Di dalam karya ini, ia berusaha untuk mengukur pengaruh motivasi karyawan terhadap performa pekerjaan di antara staf non-akademis di Universiti Teknologi MARA Terengganu (UiTMT). Total 169 responden terpilih dari staf non-akademis departemen dalam Universiti Teknologi MARA Terengganu (UiTMT).

Tiga prediktor seperti kebutuhan individu, preferensi pribadi dan lingkungan kerja yang ditemukan untuk memiliki menengah korelasi yang kuat dengan variabel dependen yaitu performa pekerjaan. Analisis yang menunjukkan bahwa kebutuhan individu, preferensi pribadi dan lingkungan kerja yang positif dan signifikan yang terkait dengan performa pekerjaan. Hasil dari riset ini menunjukkan bahwa kebutuhan Universiti Teknologi MARA Terengganu (UiTMT) untuk fokus pada aspek motivasi mereka, di mana ia dapat menaikkan tingkat performa kerja mereka.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Berdasarkan uraian dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan terhadap kinerja di atas, dengan melihat permasalahan dan kendala yang dihadapi seorang karyawan didalam bekerja, yang tidak mencapai *output* kinerja maksimal sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan, akan menjadi sangat penting dan dipandang perlu untuk melakukan sebuah penelitian, dalam hal ini bagaimanakah meningkatkan kinerja seorang karyawan melalui motivasi dan kompetensi yang diterapkan oleh manajemen, untuk mengetahui pengaruh antara motivasi dan

kompetensi terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Iklim organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja.

Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh motivasi, kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Bagaimana suatu organisasi dalam memaksimalkan pencapaian kinerja dipengaruhi motivasi dan kompetensi sumber daya manusia, dimana motivasi dan kompetensi sangat mempengaruhi setiap karyawan dalam mencapai kinerjanya baik individu maupun kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan, diperoleh data nilai kinerja karyawan Direktorat *Human Capital Management* periode 2011 sampai dengan 2015 sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Nilai Kinerja Karyawan**  
**Direktorat *Human Capital Management***  
**2011-2015**

Tahun	Jumlah Karyawan	Nilai Kinerja										
		P1	%	P2	%	P3	%	P4	%	P5	%	Blank
2011	54	1	1,85	18	33,33	35	64,82	-	-	-	-	-
2012	79	1	1,27	15	18,99	62	78,48	-	-	-	-	1
2013	51	-	-	20	39,22	31	60,78	-	-	-	-	-
2014	82	-	-	3	36,59	79	96,34	-	-	-	-	-
2015	57	-	-	13	22,81	40	70,18	1	1,75	-	-	3

Sumber : *Human Capital Business Partner*, (2011-2015).

Berdasarkan data pada tabel tersebut di atas terlihat bahwa terjadi penurunan persentase nilai kinerja yang dicapai karyawan Telkom Direktorat *Human Capital*

*Management* yaitu pada tahun 2012 dibanding tahun sebelumnya untuk nilai kinerja P1 menjadi 1,27 % dan P2 menjadi 18,99%, sedangkan persentase nilai kinerja P3 naik dari 64,82 % menjadi 78,48 %; hal ini menggambarkan terjadi penurunan kinerja; meskipun pada tahun 2013 sempat terjadi kenaikan untuk nilai kinerja P2 menjadi 39,22 % sedangkan nilai kinerja P3 turun menjadi 60,78 %. Pada tahun 2014 juga terjadi penurunan nilai kinerja P2 menjadi 36,59 % sedangkan nilai kinerja P3 naik menjadi 96,34 % ; pada tahun 2015 nilai P2 terjadi penurunan menjadi 22,81 % demikian pula nilai kinerja P3 menjadi 70,18 % bahkan ada karyawan yang mendapatkan nilai kinerja P4 sebesar 1,75 %. Hal ini memberikan gambaran bahwa terjadi telah penurunan pencapaian kinerja karyawan, dimana pada tahun 2013 hingga 2015 tidak ada karyawan yang mendapat nilai kinerja P1; bahkan pada tahun 2015 ada karyawan yang mendapatkan nilai kinerja P4 padahal pada tahun 2011 hingga tahun 2014 tidak ada satupun yang mendapat nilai kinerja P4. Fenomena pada tabel tersebut di atas mengindikasikan adanya penurunan Kinerja Karyawan, yang apabila tidak ditangani akan merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Adanya fenomena yang mengindikasikan rendahnya kinerja yang digambarkan oleh menurunnya pencapaian kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 Rekapitulasi Nilai Kinerja Karyawan, dan juga pentingnya peranan motivasi dan kompetensi karyawan, maka peneliti melakukan penelitian terkait motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Melihat peran Direktorat *Human Capital Management* yang merupakan salah satu Direktorat yang berperan penting dalam membentuk seluruh karyawan Telkom yang berintegritas tinggi dalam mengemban misi strategis yakni menjadikan Telkom sebagai *Lead Indonesian Digital, Innovation and Globalization*. Dalam mencapai *strategic objective* yaitu *Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*. Direktorat *Human Capital Management* berperan penting dan memegang kunci dalam mengembangkan karyawan untuk meningkatkan skill dalam mewujudkan karyawan yang handal dalam melayani tuntutan pelanggan dan mengakselerasi perubahan teknologi dan regulasi yang merupakan produk legislatif yang dijalankan oleh eksekutif.

Peningkatan *skill* dalam membentuk karyawan handal, tentu saja tidak terlepas dari peran Telkom *Corporate University Center* melalui pelaksanaan training dan pelaksanaan sertifikasi oleh Telkom *Profesional Certified Center*. Dalam mengembangkan karyawan Telkom, Direktorat *Human Capital Management*

telah berkontribusi dalam penobatan Telkom sebagai peraih *Best Employer* dan *Best of The Best Employers* dalam ajang AON *Best Employer* pada tahun 2016 yang diserahkan CEO AON Hewitt Southeast Asia. Telkom dinobatkan sebagai *Best Employer* dan *Best of The Best Employers* karena Telkom dinilai sebagai perusahaan yang mampu memenuhi kriteria yang ditetapkan yakni memiliki sumber daya manusia yang berkomitmen kuat dan berkinerja unggul, mampu meningkatkan hasil bisnis melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif serta mampu mengelola bisnisnya dengan cara membangun kesuksesan jangka panjang. Direktur Utama Telkom, Alex J. Sinaga menegaskan bahwa penghargaan Best Employer dan Best of The Best semakin menguatkan tekad untuk terus mengembangkan sumber daya manusia Telkom. *The Main Engine Is Not Technology Anymore But Great People*, bagi Telkom yang terpenting bukan teknologinya tetapi sumberdaya manusia yang menjalankan perusahaan atau *Human Capital Management*.(Penstel, 2016). Berdasarkan peran yang diemban Direktorat *Human Capital Management* tersebut di atas, karyawan yang berada di Direktorat HCM sangat menentukan dalam menghasilkan kebijakan yang akan berpengaruh terhadap seluruh karyawan.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam Bidang Telekomunikasi hingga kini masih eksis dan telah listing di *New York Stock Exchange* mulai 14 November 1995 dan di *Jakarta Stock Exchange*. Telkom hingga pada saat ini telah melayani pengguna *fixed wireline* sebanyak 10.277.000 pelanggan, telepon seluler sebanyak 152.641.000 pelanggan seluler, 43.769.000 pelanggan *fixed broadband* (Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) tanggal 10/02/2017 pukul 21:58 WIB). Telkom Indonesia merupakan perusahaan Telekomunikasi yang terbesar di Indonesia dalam penguasaan pasar, layanannya tersebar di seluruh Wilayah Indonesia dan telah menjangkau ke luar negeri di 10 negara. Inovasi senantiasa dilakukan Telkom di sektor-sektor selain telekomunikasi dan membangun sinergi pada seluruh produk, layanan dan solusi.

Atas dasar portofolio bisnis, Telkom mengelompokkan produk dan layanannya sebagaimana tertuang dalam informasi berikut:

a. Telekomunikasi

Perseroan memberikan layanan *mobile* (*mobile legacy*, seperti *voice & SMS*, dan *mobile broadband*), *fixed* (*fixed voice* dan *fixed broadband*), *interconnection & international traffic* (*wholesale-interconnection* dan *international business*), *network infrastructure* (satelit dan tower).

b. Informasi

Layanan informasi menawarkan *enterprise digital* yang terdiri dari *ICT platform* (*enterprise connectivity, IT services, data center & cloud, BPO/business process outsourcing* dan *devices/hardware*), dan *smart enabler platform* (*payments, digital advertising, dan bigdata & other smart enablers*).

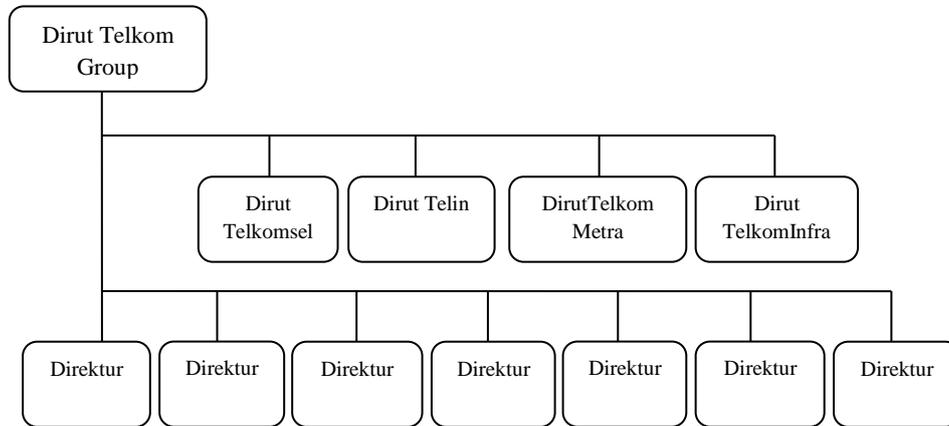
c. Media dan *Edutainment*

Layanan Media dan *Edutainment* ini menawarkan *consumer digital* yang terdiri dari *video/TV, mobile digital* (seperti *game* dan musik), dan *property*.

“*Be the King of Digital in the Region!*” merupakan Visi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk sejak era kepemimpinan Bapak Alex J. Sinaga sebagai Direktur Utama Telkom. Adapun Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yaitu *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*. *Regional* memiliki arti kawasan Asia Pasifik termasuk Asia Tenggara, Asia Timur, Asia Selatan dan Australia. Untuk mencapai Visi serta menjalankan Misi Telkom Indonesia tentu saja diperlukan karyawan yang mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi serta berkualitas dari sisi *skill* dan berkarakter yang baik dalam berperilaku untuk menjalankan bisnis perusahaan.

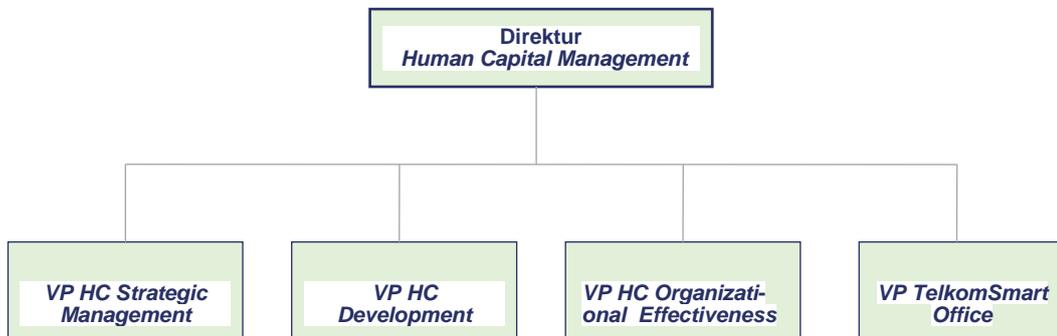
Dalam struktur organisasi *Telkom Group* terdapat 7 Direktorat, dimana salah satunya adalah Direktorat *Human Capital Management* yang menjadi obyek penelitian.

Selengkapnya struktur organisasi *Telkom Group* (Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) tanggal 13/02/2017; pukul 02:07 WIB) pada Gambar 1.1 sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi Telkom Group**

Struktur organisasi Direktorat *Human Capital Manajemen* yang menjadi obyek penelitian pada Gambar 1.2 sebagai berikut:



**Gambar 1.2**  
**Struktur Organisasi Direktorat *Human Capital Manajemen***

Peran Direktorat *Human Capital Manajemen* Telkom dalam mendapatkan serta membangun sumber daya manusia pada Telkom Indonesia ditopang 4 (empat) Sub Direktorat yaitu :

- a. Subdit *Human Capital Strategic Management* (HCSM),
- b. Subdit *Human Capital Development* (HCD),
- c. Subdit *Human Capital Organizational Effectiveness* (HCOE),
- d. Subdit *Telkom Smart Office* (TSO).

Guna menunjang tuntutan layanan masyarakat dan khususnya pelanggan, dalam beberapa tahun ada beberapa program kerja yang telah dan akan dilaksanakan dan yang diemban Direktorat *Human Capital Management* sejak tahun 2015 hingga 2020 adalah sebagai berikut :

- a. 2015 *Strengthen Culture*,
- b. 2016 *Managing HCM as a Group*,
- c. 2017 *Strengthen Digital & Internasional Biz Skills & Prepare HC Shared Service*,
- d. 2018 *Fully Implementation Shared Services*,
- e. 2019 *Inculcate Customer Experience, Lean & Digital into TTW*,
- f. 2020 *World Class People & Culture*.

*Strategic Planning* dan *Policy Maker* merupakan *Planning* untuk Telkom Group yang meliputi *Policy, Concept, Strategic Guidance & Roadmap* diemban HCSDM dan HCD. Adapun program *Human Capital Strategic Management* yaitu *Strategic Planning, Workforce planning, Organization Design & Structure, Master Plan, Analytic Framework*, Kontrak Management, *Job Family & Dirkom*. Sedangkan program *Human Capital Development* yaitu *Career Management, Competency Management, Leadership Development, Talent Management, Reward Management, Change Management*. Sedangkan program *Human Capital Organizational Effectiveness* yaitu *Performance Management, Exit System, Worklife Integration, Outsourcing Governance, Employee Regulation & Relation, Disciplinary Guidance & Obidience, Human Capital Effectiveness*.

Direktorat *Human Capital Management* dalam menjalankan fungsinya ditangani sejumlah 79 karyawan yang terdiri Band Posisi I ada 9 orang, Band Posisi II ada 18 orang, Band Posisi III ada 28 orang, Band Posisi IV ada 8 orang, Band Posisi V ada 3 orang dan Band Posisi VI ada 13 orang.

Data karyawan Direktorat *Human Capital Management* periode 2011 sampai dengan 2016 dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Karyawan Direktorat *Human Capital Management***  
**2011-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan	Band Posisi					
		I	II	III	IV	V	VI/VII
2011	54	3	12	20	14	4	-/1
2012	79	5	16	35	19	4	-
2013	51	3	11	22	13	2	-
2014	82	4	21	31	18	8	-
2015	57	6	16	20	10	3	2/-
2016	79	9	18	28	8	3	13/-

Sumber data : *Human Capital Business Partner*, (2016).

Hasil wawancara dengan *Vice President (VP) Human Capital Organizational Effectiveness* (Desember 2016) bahwa Direktorat *Human Capital Management* mempunyai tugas dalam mengawal kebijakan (policy) untuk dilaksanakan di fungsi operasional. Aspek motivasi dan kompetensi setiap karyawan yang berada di lingkup Direktorat *Human Capital Management* tentunya berpengaruh dalam mewujudkan suatu kebijakan kantor *corporate* yang diemban Direktorat *Human Capital Management*, dimana produk kebijakan tersebut merupakan kinerja unit yang terakumulasi dari kinerja masing-masing karyawan. Setiap organisasi tentu menginginkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, di mana peran karyawan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja.

Guna menggerakkan karyawan dalam suatu organisasi agar sesuai dengan apa yang akan dicapai organisasi, tentunya harus dipahami motivasi karyawan dan kompetensi yang dimilikinya, oleh karena motivasi dan kompetensilah yang akan sangat berpengaruh dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerjanya. Telkom senantiasa meningkatkan motivasi dan meningkatkan kompetensi yang terintegrasi sebagai pendekatan pengelolaan bisnis yang komprehensif untuk mencapai

keunggulan kinerja perusahaan, menjalankan kepatuhan dalam bisnis yang beretika. Perusahaan dan karyawan yang peka terhadap tanggung jawab mencapai kinerja unggul yang akan dirasakan pelanggan dan masyarakat, sebagai wujud warga negara yang bertanggungjawab dalam menunaikan kewajiban, sebagai karyawan dalam melayani dan peduli. Lebih dari itu motivasi dan kompetensi senantiasa ditingkatkan dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan

Visi Telkom yakni *To Be The King of Digital* dan Misi Telkom yakni *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*, untuk menuju *Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*. Hasil penelitian tersebut dibutuhkan oleh Direktorat *Human Capital Management* dikarenakan Direktorat *Human Capital Management* berperan penting dan memegang kunci dalam mengembangkan karyawan untuk meningkatkan *skill* melalui berbagai program peningkatan kinerja karyawan. Peranan Direktorat *Human Capital Management* dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang ditandai dengan perubahan teknologi informasi, perubahan gaya hidup, makin beragamnya keinginan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan layanan jasa akses data, berkembangnya sektor pariwisata dan makin berkembangnya Wilayah, cepatnya perpindahan masyarakat dari satu lokasi ke lokasi yang lainnya; menuntut kehandalan layanan akses data disamping *fluktuatif* perekonomian masyarakat maupun perubahan regulasi yang menyangkut diberikannya kebebasan munculnya *provider* bidang telekomunikasi tentunya menuntut adaptif organisasi dalam merespon cepatnya perubahan tersebut agar organisasi tetap dapat berperan dalam perubahan yang semakin global. Peran Direktorat *Human Capital Management* melalui perubahan organisasi akan mempengaruhi dan tentu saja berdampak terhadap seluruh karyawan yang telah berada pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan (Sriekaningsih,2015) berpendapat bahwa: “...*competence and motivation factors there are other factors that indicated have an influence on the performance*”. Artinya, kompetensi dan motivasi merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan (Pomalinggo, et.al,2015) menyatakan bahwa: “...kompetensi juga harus dimiliki oleh setiap pegawai tanpa keterampilan yang baik maka akan terciptanya kinerja yang buruk selanjutnya pimpinan harus memberikan motivasi kepada pegawai dalam upaya meningkatkan disiplin kerja,

kompetensi, dan motivasi agar supaya di pertimbangkan atau dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dalam mengembangkan karirnya”.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus memiliki kompetensi yang baik dan juga mendapatkan motivasi yang kuat. Peningkatan motivasi dan kompetensi setiap karyawan dalam suatu organisasi merupakan strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta sikap selalu peka dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi sebagai penguasaan melaksanakan tugas, ketrampilan yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan yang telah menjadi program kerja suatu organisasi. Penilaian terhadap kompetensi tentunya harus dilaksanakan obyektif yang didasarkan pada sasaran kerja individu setiap karyawan, sehingga dapat dilihat dan dinilai sebagai penguasaan setiap karyawan dalam hal sikap hasil belajar, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki maupun nilai yang ditampilkan.

Berdasarkan teori motivasi prestasi (*Achievement Motivation*), menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. (Mangkunegara,2014:76) menyimpulkan adanya hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Setiap pimpinan, manager dan pegawai/karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Demikian pula hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangatlah erat dan tidak terpisahkan, dimana tampak pada hubungan keduanya yaitu hubungan sebab akibat. Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi, secara perlahan tapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagian kegiatan perencanaan dan pengelolaan SDM di lingkup apapun dalam kegiatan bisnis

Hubungan kompetensi dengan kinerja sangat erat, relevansinya ada dan kuat akurat, sehingga apabila ingin meningkatkan kinerjanya seorang karyawan sebaiknya memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar agar tujuan dan sasaran tujuan organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Bagaimana suatu organisasi dalam memaksimalkan pencapaian kinerja dipengaruhi motivasi dan kompetensi sumber daya manusia, dimana motivasi dan

kompetensi sangat mempengaruhi setiap karyawan dalam mencapai kinerjanya baik individu maupun kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Telkom Direktorat *Human Capital Management*”**.

### **1.2.1 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Secara simultan berapa besar pengaruh Motivasi, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan maksud untuk melihat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Telkom Direktorat *Human Capital Management*.

Dengan demikian penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis bagi pihak yang berkepentingan dilihat dari 2 aspek, yaitu:

#### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini merupakan media referensi dan bahan acuan penelitian lebih lanjut yang terkait dalam pengetahuan dan wawasan mengenai motivasi, kompetensi serta kinerja.

### 1.5.2 Aspek Praktis

Bagi pegawai, dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan evaluasi berkaitan dengan motivasi dan kompetensi.

Bagi perusahaan, khususnya Telkom Direktorat *Human Capital Management*, agar dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan dalam menganalisis kondisi lapangan dari segi motivasi, kompetensi serta kinerja.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memperoleh gambaran mengenai tesis ini, maka tesis ini dibagi menjadi 5(lima) bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Adapun penulisan dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan isi penelitian dengan tepat. Terdiri dari gambaran umum dan obyek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori secara jelas dan ringkas mengenai kinerja, motivasi, kompetensi, hubungan Motivasi Kompetensi dan Kinerja dan pengukuran pengaruhnya terhadap kinerja. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi dan kompetensi, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, pada bab ini terdiri dari jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan analisis jalur.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan bab yang menguraikan hasil pembahasan, berupa data kuantitatif, yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan Motivasi dan Kompetensi serta Kinerja di Telkom Direktorat *Human Capital Management*.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Merupakan bab yang berisi kesimpulan yang disajikan dalam bentuk penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian dalam hal penilaian motivasi dan kompetensi serta saran yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi di Telkom Direktorat *Human Capital Management*.