

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi, strategi serta terciptanya tujuan perusahaan. Agar aktivitas perusahaan dapat berjalan secara berkesinambungan, maka sangat dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan tingkat kesetiaan tinggi mengabdikan diri bagi perusahaan. Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada kinerja karyawannya.

Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan. Namun pada kenyataannya, seringkali manajemen sumber daya manusia kurang memahami aspek-aspek yang mendasari menurunnya kinerja seseorang. Akibat dari kurang pemahaman akan hal ini maka timbul gangguan dalam komunikasi dan kinerja karyawan.

Kualitas dan kuantitas kerja karyawan merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi suatu perusahaan. Penilaian kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang harus dilakukan oleh perusahaan secara berkala, karena dengan penilaian kinerja, sebuah organisasi atau perusahaan dapat

mengetahui seberapa besar seorang karyawan berkontribusi bagi perusahaannya. Sehingga suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yaitu dengan mempunyai karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan tersebut. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik tidak hanya terjadi pada perusahaan pemerintah, perusahaan swasta juga perlu memperhatikan hal tersebut terutama perusahaan swasta yang bergerak dibidang jaringan dan komunikasi seperti PT. Telkom Akses atau yang disebut PTTA. PT. Telkom Akses merupakan salah satu dari anak perusahaan BUMN yaitu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. Pendirian PT. Telkom Akses merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan *broadband* untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Persaingan pada perusahaan jaringan dan komunikasi makin lama semakin ketat seiring dengan cepatnya laju perkembangan teknologi. Dalam perkembangannya, dibutuhkan beberapa syarat pokok supaya perusahaan tersebut dapat mencapai apa yang diharapkan antara lain penyiapan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia merupakan kata kunci dalam persaingan. Tanpa sumber daya manusia yang cakap suatu perusahaan akan hancur dalam persaingan. Dalam dunia jaringan dan komunikasi, hal mutlak yang harus di

tuntut adalah selalu mengikuti perkembangan ilmu, karena persaingan yang ketat menuntut suatu pekerjaan dapat diselesaikan se-efektif dan se-efisien mungkin.

Untuk mencapai tujuan tersebut, PT. Telkom Akses khususnya area operasional Jakarta Barat harus mempunyai kinerja yang baik. Menurut Hasibuan dalam Lina (2014: 80) kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan. Perusahaan perlu menilai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas. Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Didalam melakukan penilaian kinerja karyawan, PT. Telkom Akses memiliki standar penilaian kinerja sendiri, sehingga penilaian kinerja karyawan di perusahaan dapat dilakukan se-objektif mungkin. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Standar Penilaian Kinerja PT. Telkom Akses

No	Kategori	Persentase (%)
1	Sangat Baik	86% - 100%
2	Baik	71% - 85%
3	Sedang	57% - 70%
4	Buruk	31% - 56%
5	Sangat Buruk	≤ 27%

Sumber: PT. Telkom Akses Jakarta Barat (2018)

Berdasarkan Tabel 1.1, menurut data di PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat menjelaskan bahwa standar penilaian di perusahaan dilihat berdasarkan persentase. Kinerja yang sangat baik mendapatkan persentase antara 86% - 100%, sedangkan kriteria baik mendapatkan persentase sebesar 71% - 85% dan kategori sedang mendapatkan persentase 57% - 70%. Serta kategori rendah dan sangat rendah berada pada persentase 31% - 56% dan dibawah 27%. Dari standar penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Akses tersebut, didapatkan hasil rekapitulasi kinerja tahunan periode tahun 2015 hingga 2017 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat
Periode Tahun 2015 - 2017

Tahun	Hasil Penilaian	Kategori
2015	72,34%	Baik
2016	64,00%	Sedang
2017	53,33%	Buruk

Sumber: PT. Telkom Akses Jakarta Barat (2018)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat hasil rekapitulasi penilaian kinerja karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir terhitung mulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Bahwa kinerja karyawan PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barata mengalami penurunan dari tahun 2015 sebesar 72,34% kemudian di tahun 2016 terjadi penurunan sebesar 64% dan pada tahun 2017 kinerja karyawan mengalami penurunan kembali sebesar 53,33%. Penurunan kinerja tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja karyawan yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Melalui wawancara dengan kepala HRD PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat, diungkapkan bahwa peristiwa ini tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan saat mengetahui kinerja karyawan yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Menurutnya secara umum permasalahan yang sering terjadi yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah malas, kurang komitmen, emosional, kedisiplinan tidak terkendali dan egoistis dalam bekerjasama. Perilaku di atas tersebut dipengaruhi oleh beberapa seperti faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap dan ketrampilan.

Agar semua karyawan dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi bagi karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, penghargaan atau *reward*, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas tiga faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Hasibuan dalam Lina (2014: 82) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar melakukan bimbingan dan arahan kepada karyawan, namun yang terpenting adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan berjalan agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan awal berdirinya perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh pemimpinnya, maka pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan. Masih adanya pemimpin yang bersifat otoriter pada PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat memberikan dampak buruk bagi para karyawan. Pemimpin yang mempunyai sifat seperti ini membuat suasana kerja pada PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat menjadi kaku dan menakutkan karena sifat keras dari pemimpin, menimbulkan permusuhan, keluhan dan rawan terjadi perpindahan karena bawahan tidak merasa nyaman, bawahan akan merasa tertekan karena apabila terjadi perbedaan pendapat, pemimpin akan menganggapnya sebagai pembangkangan dan kelicikan serta kreativitas dari bawahan sangatlah minim karena tidak diberikan kesempatan mengajukan pendapat. Masalah lain yang timbul dari masalah kepemimpinan di PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat adalah bawahan cenderung bersifat pasif karena keputusan diambil sepenuhnya oleh pemimpin dan bawahan merasa diawasi dengan ketat dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat menimbulkan

ketakutan apabila melakukan kesalahan. Hal ini dapat dilihat pada data hasil pra kuesioner yang diperoleh penulis sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra Penelitian Mengenai Kepemimpinan di
PT. Telkom Akses Jakarta Barat

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
1	Otoriter	6	9	17	7	9	48	140	58,33	100
2	Demokratis	7	12	21	3	5	48	156	66,66	100
3	Bebas	1	8	32	7	0	48	150	55,41	100

Jumlah Skor = Nilai x F

Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Responden) x 100%

Berdasarkan Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh paling tinggi yaitu sebesar 66,66%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan memiliki sikap demokratis dan terbuka kepada karyawannya. Sedangkan dimensi otoriter yang menyatakan setuju sebesar 58,33%, Sedangkan yang menyatakan setuju untuk dimensi kepemimpinan bebas yaitu sebesar 55,41%. Ini menunjukkan bahwa pimpinan masih memiliki sikap terbuka, bijaksana, selalu memberikan dorongan kepada karyawan.

Faktor kedua yang diidentifikasi dalam penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito dalam Lau, Thatok, dan Mukmin (2015: 131) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam

menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Patut disadari bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sangat erat hubungannya dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Tahun 2017 jumlah karyawan pada PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat mengalami penurunan di banding tahun 2016. Ini di sebabkan lingkungan kerja yang kurang memadai, seperti kantor yang kurang bersih, area parkir yang sempit, ruang kerja yang tidak nyaman dan sering terjadi perselisihan antar rekan kerja sehingga karyawan satu persatu menarik diri dari perusahaan dengan alasan tidak betah dengan lingkungan yang ada di perusahaan tersebut, sebab perusahaan yang mengharuskan karyawan untuk dinas di luar dengan kondisi cuaca yang tidak menentu seperti panas dan adanya kerja lembur setiap minggunya. Hal lain yang menjadi masalah adalah lingkungan kerja non fisik di PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat belum begitu baik, karyawan masih merasakan kurangnya kesejahteraan dan kesempatan untuk mendapatkan keleluasaan terutama dalam hal pengambilan keputusan.

Faktor terakhir yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Hasibuan (2013: 143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Permasalahan yang ada di PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat adalah menurunnya kinerja

yang terjadi pada karyawan disebabkan oleh kurangnya motivasi kerja pada setiap karyawan, kurangnya jalinan komunikasi antara sesama karyawan apalagi karyawan yang ditugaskan di bagian pemasangan dan pemeriksaan internet jarang berada di kantor, karyawan masih merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk berkreaitifitas dan berprestasi, kerjasama antar karyawan didalam perusahaan yang belum berjalan dengan baik, pekerjaan yang dilakukan bersifat monoton dan membosankan, perlindungan dan jaminan yang tidak jelas serta banyaknya karyawan yang besifat kontrak menyebabkan motivasi kerja mereka menurun.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari berbagai fenomena diatas dan pengujian lebih lanjut dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahardjo, Chairy dan Sri (2014) yang menemukan bahwa Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja. Yang membedakan penelitian dengan penelitian sebelumnya yaitu: (1) Pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen yaitu motivasi sebagai X_2 dan dipenelitian ini motivasi sebagai X_3 , (2) Populasi dan Sampel Penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Populasi pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Telkom Akses area operasional Jakarta Barat. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat?
- c. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat?
- d. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dapat disusun sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.
- b. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.
- c. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.

- d. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

a. Bagi Peneliti

- a) Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk memenuhi kelulusan Program Strata 1 (S1) oleh mahasiswa/i Universitas Satya Negara Indonesia.
- b) Penerapan implementasi dalam melatih kemampuan dalam menganalisis pengaruh dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini di harapkan dapat dijadikan masukan perusahaan dalam mengembangkan pemberdayaan karyawan di bidang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Jakarta Barat guna mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini di harapkan dapat digunakan sebagai bahan dalam pengembangan penelitian selanjutnya khususnya jurusan manajemen konsentrasi bidang sumber daya manusia.