

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan lingkungan bisnis maupun organisasi yang cepat menciptakan suatu kebutuhan akan suatu perusahaan atau organisasi yang tanggap untuk mempertahankan daya saingnya. Saat ini sumber daya manusia dilihat sebagai suatu keunggulan dalam bersaing. Berkaitan dengan hal tersebut maka menuntut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia sebagai landasan untuk organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan yang kompetitif.

Setiap organisasi pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi organisasi tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik seperti koperasi juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada anggotanya dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset sebuah organisasi yang paling berharga, karena dengan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan mampu untuk menjawab semua tantangan yang datang baik dari dalam maupun luar organisasi untuk mencapai tujuan akhir yaitu agar organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang jumlah dan mutu kerja, disiplin kerja, loyalitas, dedikasi,

efisiensi, efektivitas kerja dan produktivitas kerjanya dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi untuk masa kini dan masa yang akan datang. Begitu juga dengan Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan yang merupakan badan usaha yang melayani kepentingan bersama, khususnya para anggota dengan berlandaskan asas kekeluargaan. Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan ini memiliki visi yaitu “Mensejahterakan Anggota “Bersama meraih Bahagia”. Untuk mencapai visi tersebut maka misi yang dilakukan koperasi adalah “Mensupport Pertamina Perkapalan, mengutamakan kepuasan anggota, dan memastikan ketersediaan , kecukupan sumber daya baik kualitas maupun kuantitas, untuk menjalankan usaha-usaha yang ada dalam rangka memenuhi kebutuhan anggota. Berdasarkan visi dan misi tersebut, terlihat bahwa Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan sangat mengutamakan kualitas pelayanannya terhadap anggota. Dengan demikian koperasi harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik agar pelayanan yang diberikan kepada anggota sesuai dengan apa yang diharapkan oleh anggotanya.

Oleh karena itu, koperasi Tankers pun menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam visi dan misi tersebut. Koperasi mengharapkan seluruh pegawainya menjadi orang yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Kondisi sumber daya manusia Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel I.1**  
**Kondisi SDM Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan**

Jumlah Pegawai	Latar Belakang Pendidikan Umum					
	SMP	SMA	DII	DIII	SI	SII
36	2	9	-	10	13	2

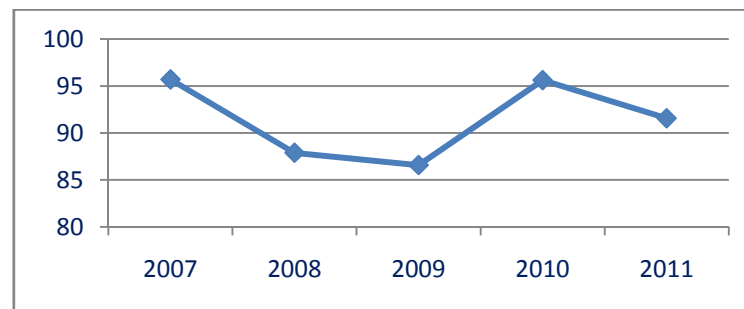
*Sumber : Data koperasi tankers pertamina perkapalan*

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa jumlah pegawai Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan adalah 36 orang yang berasal dari berbagai latar belakang pendidikan. Mereka inilah yang menjadi penggerak Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan, sehingga profesionalisme menjadi sangat penting. Profesionalisme yang dimaksud adalah ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan<sup>1</sup>. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang ada didalamnya. Seorang pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai di Koperasi Tankers Pertamina dapat dilihat dari nilai SKI (Sasaran Kinerja Individu) setiap pegawai. SKI merupakan target yang diemban individu (karyawan) yang akan dicapai melalui pelaksanaan program kerja dalam waktu satu tahun. Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian SKI adalah prestasi kerja, perilaku yang sesuai dengan budaya perusahaan, serta kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

<sup>1</sup>Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009). h.548.

Prestasi kerja adalah pencapaian program kerja pegawai yang tertuang dalam hasil penilaian SKI tahun berjalan. Perilaku terdiri atas perilaku sesuai budaya perusahaan yaitu disiplin, tanggung jawab, jujur, kerjasama dan kreatif, serta kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Bobot penilaian SKI terdiri dari 70% prestasi kerja, 20% perilaku, 10% kepatuhan. Bobot tersebut dikalikan dengan nilai yang diberikan oleh atasan sehingga didapatkan nilai akhir yang disebut dengan SKI.

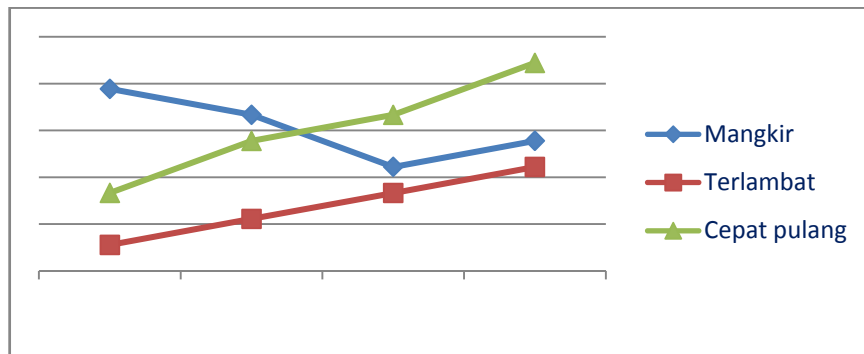


*Diolah : dari laporan penilaian akhir/raport pegawai koperasi tankers pertamina perkapalan.*

**Gambar I.1 Sasaran Kinerja Individu  
Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan Jakarta Tahun 2007-2011**

Pada grafik di atas persentase SKI dari tahun 2007 hingga 2009 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Di tahun 2010 SKI mengalami peningkatan yaitu menjadi sebesar 95,62. Di tahun 2011 terjadi penurunan kembali menjadi sebesar 91,56.

Tingkat disiplin kerja pegawai yang rendah akan mempengaruhi kinerja pegawai, dimana tingkat absensi yang tinggi akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi.



Sumber : Pimpinan Koperasi Tankers

**Gambar I.2 Tingkat Absensi Pegawai Periode Januari-Desember 2011 Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan**

Pada kuartal pertama persentase karyawan mangkir cukup tinggi sebesar 19,44%. Tingginya persentase mangkir dikarenakan banyak pegawai yang tidak masuk kantor tanpa ada keterangan yang jelas. Akan tetapi pada kuartal kedua dan ketiga terjadi penurunan yang cukup signifikan, dan di kuartal keempat persentase kemangkiran, terlambat dan cepat pulang terjadi peningkatan secara bersamaan. Berbeda dengan persentase terlambat dan cepat pulang yang dari kuartal pertama hingga keempat terus terjadi peningkatan. Tingginya tingkat absensi pegawai tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tingkat kehadiran merupakan cerminan dari kedisiplinan pegawai, pegawai yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi perusahaan/organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Selain itu juga berdasarkan pengamatan lapangan peneliti di Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan menunjukkan bahwa kinerja para pegawai belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan.

Misalnya masih ada pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya, dikarenakan ketidaksesuaian latar belakang formal, teknis maupun pengalaman yang dimiliki berbeda. Selain itu juga adanya pegawai yang belum menguasai sepenuhnya pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan kepadanya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, ketidaksesuaian latar belakang pendidikan serta rendahnya kemampuan kerja pegawai, diduga menjadi penyebab kinerja pegawai yang rendah. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu diantaranya adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan, skill). Selanjutnya Faktor motivasi, Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.<sup>2</sup>

Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai, maka koperasi perlu mengadakan suatu program pelatihan yang efektif agar koperasi memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal karena kemampuan, keterampilan, dan motivasi merupakan hal utama dalam peningkatan kinerja.

---

<sup>2</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000). h.67.

Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif. Efektivitas menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya.

Pelatihan menurut Gary Dessler adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.<sup>3</sup> Pelatihan yang efektif merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Jadi dengan adanya kegiatan pelatihan yang efektif, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan atau nilai-nilai baru yang selama ini mungkin belum ada, sehingga dengan pengetahuan baru tersebut para pegawai dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pelatihan yang efektif dan efisien merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi agar organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang.

---

<sup>3</sup> Garry, Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Index, 2009). h.280.

Dalam kegiatan pelatihan terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan antara lain kualitas pelatih atau instruktur, kualitas peserta, kelengkapan sarana dan prasarana yang sesuai. Apabila aspek-aspek tersebut dapat dipenuhi dengan baik maka pelatihan yang dilaksanakan akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Efektivitas pelatihan merupakan sejauh mana suatu proses pelatihan yang telah terintegrasi memberikan keuntungan berupa pembelajaran kemampuan pengetahuan baru bagi peserta dan keuntungan bagi perusahaan berupa tercapainya tujuan perusahaan.

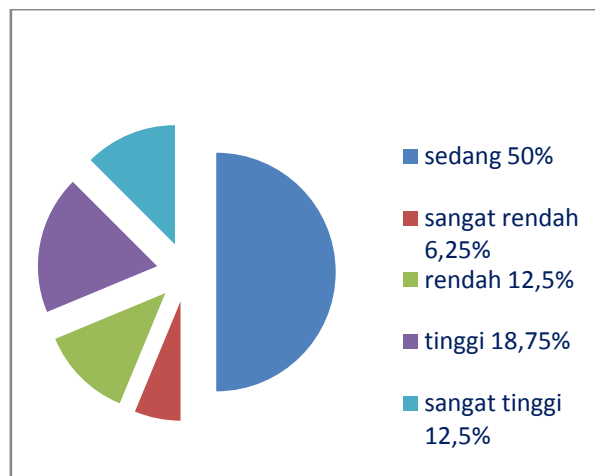
Di sisi lain, pada dasarnya suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai atau karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, akan tetapi yang penting mereka mau bekerja dengan giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang maksimal, sebab kemampuan, kecakapan, dan keterampilan tidak berarti jika mereka tidak mau bekerja keras, oleh karena itu motivasi sangat penting bagi pegawai untuk mendorong agar mereka mau bekerja dan berpengaruh pada kinerja pegawai itu sendiri.

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dan menghasilkan karya lebih baik. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi senantiasa memiliki dorongan untuk bekerja giat guna mencapai kinerja yang optimal. Namun tidak dapat dipungkiri pada kenyataannya banyak pegawai yang memiliki motivasi rendah atau menurun. Oleh karena itu seorang manajer harus mampu untuk dapat memotivasi para pegawainya.



Pra penelitian yang dilakukan peneliti dengan wawancara kepada 32 pegawai koperasi untuk mengetahui seberapa besar motivasi mereka dalam bekerja, terutama dilihat dari tingkat penghargaan organisasi atas kinerja mereka.

**Gambar 1.3**  
**Persentase tingkat motivasi kerja pegawai koperasi tankers**



*Sumber : pengolahan wawancara pra penelitian Oktober 2012*

Gambar 1.3 merupakan persentase tingkat motivasi kerja pegawai koperasi tankers pertamina perkapalan. Dari hasil tersebut diketahui bahwa 50 persen dari keseluruhan memilih kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai cukup rendah. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi masih belum bisa berjalan secara optimal. Bagi pegawai, penghargaan bisa menumbuhkan motivasi dan semangat kerja. Bagi perusahaan, sistem penghargaan dapat menimbulkan kinerja perusahaan meningkat sebagai konsekuensi dari semangat dan gairah kerja pegawai.

Seperti yang telah kita ketahui, bahwa setiap pegawai memiliki kompetensi dan motivasi yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini dapat mengakibatkan perbedaan dalam hasil kerja yang dicapai. Untuk meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan dengan berusaha untuk memenuhi tingkat kebutuhannya.

Berdasarkan pengamatan lapangan dan data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti di Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan yang telah penulis paparkan diatas menunjukkan bahwa kinerja para pegawai pada tahun 2011 mengalami penurunan yg cukup signifikan, ini dilihat dari laporan hasil akhir SKI pegawai dan tingkat absensi pada tahun tersebut. Hal ini belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan. Misalnya masih ada pegawai yang belum menguasai sepenuhnya pekerjaan, dikarenakan ketidaksesuaian latar belakang formal, teknis maupun pengalaman yang dimiliki berbeda. Hal ini berhubungan dengan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan kepadanya. Selain itu juga berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada sebagian pegawai menunjukkan tingkat motivasi kerja pegawai masih cukup rendah terutama apabila dilihat dari sistem penghargaan atas kinerja pegawai yang diberikan organisasi.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh efektivitas pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan di Jakarta Utara”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh tingkat kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh tingkat kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh efektivitas pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh efektivitas pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?

## **C. Pembatasan Masalah**

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti tingkat kemampuan dan keterampilan, tingkat motivasi, tingkat kedisiplinan, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan sebagainya.

Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah pada efektivitas pelatihan dan motivasi kerja sebagai modal untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari pegawai suatu organisasi.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan?
3. Bagaimana pengaruh efektivitas pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Koperasi Tankers Pertamina Perkapalan?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Di dalam penyusunan skripsi ini diharapkan akan banyak manfaat yang dapat diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu :

1. Bagi Penulis, untuk menambah wawasan berfikir dalam mengaplikasikan ilmu yang didapat selama mengikuti perkuliahan serta menambah pengetahuan dan pengalaman untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.
2. Bagi Koperasi, sebagai bahan usulan dalam kebijakan koperasi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, dan untuk mengevaluasi kinerja pegawai yang belum mencapai standar Sasaran Kinerja Individu. Sedangkan bagi Pegawai, dapat meningkatkan Kinerja dengan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi.
3. Bagi Mahasiswa, sebagai bahan bacaan untuk menambah pengetahuan dan studi banding dengan bacaan lain.