

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan persaingan bisnis dengan penerapannya di segala bidang telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja, juga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya kemajuan yang sangat pesat tidak terlepas dari bagaimana teknik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap perusahaan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, setiap manusia mempunyai peluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi untuk meningkatkan kesejahteraan, karena itulah perlu adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai etos kerja yang baik, dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini dapat direalisasikan dengan adanya program pendidikan dan pelatihan karyawan. Proses pendidikan dan pelatihan merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan tenaga kerja, sehingga perlu direncanakan dengan baik. Pelatihan pekerja saat ini menjadi sangat penting dikarenakan pelatihan dapat mengurangi jumlah waktu belajar yang diperlukan pekerja untuk mencapai suatu tingkat atau standar yang telah ditetapkan pada suatu pekerjaan tertentu.¹

¹ Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua (Jakarta: STIE YKPN, 1999), h.345.

Secara umum perusahaan melihat arti pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan yaitu untuk mengimbangi perkembangan perusahaan itu sendiri atau menjawab tantangan persaingan bisnis. Dalam dunia usaha dimana persaingan semakin tajam, perusahaan perlu mengelola program pelatihannya agar perusahaan dapat bertahan atau bahkan berkembang. Pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang bekerja secara lebih efektif dan produktif sehingga prestasi kerjanya pun meningkat.

Dalam menghadapi era yang kompetitif, organisasi/perusahaan dituntut memiliki *core competence* yang mampu menghasilkan *sustainable competitive advantage*. Salah satu faktor kunci menghasilkan *sustainable competitive advantage* adalah tersedianya *intellectual human capital* yang memiliki sifat kreatif, inovatif dan fleksibel.²

Kompetensi utama yang menghasilkan *sustainable competitive advantage*, yakni, sumber daya fisik (*physical capital*), sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya organisasi (*organizational capital*). Dari ketiga jenis sumber daya ini, sumber daya yang sangat memiliki *competitive advantage* tinggi adalah sumber daya manusia (seperti, pengalaman, dan hubungan antar anggota organisasi serta keterampilan organisasional (seperti, struktur pelaporan formal, kontrol,

² Jakartaconsulting.com, "Competency – based HRM", <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/human-resources/competency-based-hrm> (Diakses 5-11-2013).

dan hubungan informasi).³ Keunggulan ini melekat secara organisasional dan dari segi sosial bersifat kompleks dan unik.

Menghadapi kondisi di atas organisasi harus melakukan perubahan yang mendasar yang mencakup nilai-nilai budaya organisasi, sistem, dan struktur. Nilai-nilai yang menjadi penopang budaya ini terbentuk melalui perjalanan historis organisasi, karena nilai-nilai inilah yang diyakini sebagai kunci suksesnya organisasi.

Ketika konteks zaman telah berubah, situasi menjadi kompetitif dan menuntut kompetensi menjadi nilai penentu kesuksesan organisasi, maka budaya organisasi pun berubah, dengan melakukan perhatian pada kinerja individual. Organisasi yang memiliki budaya akan mampu bertahan melewati sejumlah tantangan yang muncul dalam berbagai masa.⁴

Untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah menyusun desain dan struktur organisasi, menyusun prosedur dan sistem organisasi, mendesain ruang fisik dan bangunan kantor, menanamkan sejarah, legenda, mitos, dan kejadian-kejadian tertentu, orang-orang penting serta pernyataan formal menyangkut filosofi organisasi. Budaya organisasi yang ada akan mengacu pada rumusan keyakinan (*belief*), nilai-nilai (*value*), dan cara belajar dari pengalaman yang dibangun sepanjang sejarah organisasi dan dimanifestasikan dalam tiap pengaturan materi dan perilaku tiap anggota organisasi tersebut atau nilai-nilai yang

³ J.B. Barney., *Strategic Factor Markets: Expectations, Management Science* vol.32 (Singapore: McGraw-Hill, 1986), h.1231.

⁴ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Lima (Jakarta : Erlangga, 2002), h.32.

menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi..

Nilai-nilai yang ada akan membentuk lingkungan kerja merupakan sikap yang tertanam dalam diri untuk senantiasa menghayati dan menghargai suatu pekerjaan dengan terus meningkatkan kualitasnya dari waktu ke waktu. Lingkungan kerja merupakan bagian penting yang menentukan suatu keberhasilan seseorang. Suatu keberhasilan bukan hanya ditentukan karena adanya pengetahuan dan kemampuan menggunakan akal pikiran tapi juga kemampuan untuk mengarahkannya pada kebaikan, baik secara individu ataupun kelompok. Sebagai contoh atas keberhasilan ini adalah masyarakat Jepang yang dipandang sukses di kancah ekonomi dunia dengan menerapkan lingkungan kerja.

Arti penting dari lingkungan kerja terletak pada perannya dalam menentukan keberhasilan seseorang. Keberhasilan yang bersumber dari sikap atau perilaku yang merupakan cerminan dari keyakinan, kecerdasan, semangat, dan keberanian, kehormatan, pengabdian, dan loyalitas yang khas pada seseorang. Sikap mental manusia dan lingkungan kerjanya memiliki keterkaitan dengan iklim dan kondisi lingkungan di mana dia berada. Lingkungan kerja yang dibentuk sejak dini menentukan kelak bagaimana lingkungan kerja seseorang.⁵

Dalam suatu perusahaan, segala sesuatu yang dilakukan dituntut untuk dapat berjalan cepat, lancar, dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan modernisasi yang terus berkembang serta mencapai

⁵ bisnisukm.com, "Kiat Sukses Mempersiapkan Generasi Penerus Sejak Dini", <http://bisnisukm.com/kiat-sukses-mempersiapkan-generasi-penerus-sejak-dini.html> (Diakses 5-11-2013).

tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan perlu ditopang dengan sumber daya manusia yang memenuhi kualitas serta lingkungan kerja yang kondusif dan sesuai.

Organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia atau tenaga penggerak jalannya organisasi menuju tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi merupakan bentuk perserikatan dari manusia untuk mencapai tujuan bersama dimana di dalamnya terdapat aktifitas, oleh karena itu organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan pegawainya serta budaya organisasi yang ada, untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.⁶ Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan

⁶ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi* (Semarang: BP UNDIP, 2004), h.37.

pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal adalah memberikan kepuasan kerja pada karyawannya. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kinerja karyawan akan meningkat sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau pegawai tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Untuk mendapatkan tenaga kerja atau pegawai yang cakap, maka bagian SDM dalam suatu perusahaan/kantor harus mengadakan penarikan tenaga kerja atau pegawai secara selektif agar sesuai dengan *job description* dan *job specification*. Pimpinan perusahaan/kantor juga harus dapat membina, mengkoordinasikan dan mengarahkan pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan/kantor. Hal ini sangat diperlukan karena tidak semua pegawai baru secara langsung dapat sesuai dengan kebutuhan. Mereka harus

dilatih agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif. Untuk meningkatkan kinerja para pegawai, pimpinan perlu mengadakan latihan dan pengembangan pegawai karena itu juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan/kantor.

Pengembangan pegawai adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik, dan pengembangan lebih ditekankan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Alasan dilakukannya pelatihan dan pengembangan dapat meliputi: pegawai yang direkrut belum dapat melakukan pekerjaan dengan baik, adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, untuk meningkatkan produktivitas, dan menyesuaikan dengan peraturan. Pelatihan pegawai diberlakukan oleh pimpinan untuk semua pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama.

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau

input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.⁷

Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.⁸

Kinerja ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja dan seterusnya.

Tabel 1.1 KPI Manajer

LAPORAN REALISASI KESEPAKATAN KINERJA MANAJER

PT PERTAMINA TRAINING & CONSULTING

YEAR: 20013

KELOMPOK KPI	INDIKATOR KINERJA UTAMA		BOBOT(%)	SATUAN	TARGET		Realisasi	Performance	Weighted Performance
					BASE	STRETCH			
Individual Performance Contract	I. Financial		10%						
	1	Biaya operasional	10%	IDR Milyar	Rp 4.827,6	Rp 4.586,2	Rp 870,5	120,00%	0,12
	II. Operational		90%						
	2	Supporting untuk penagihan	25%	Hari	10	8	12	80,00%	0,20
	3	Pembuatan Laporan Bulanan operasional	10%	Hari	10	8	11	90,00%	0,09
	4	Pembuatan Program Pelatihan Tahun 2013	10%	Bulan	Nopember	Oktober	Desember 25 hari	91,84%	0,09
	5	Pelaksanaan Program Pelatihan Tahun 2012	10%	Persen	90	100	89	98,89%	0,10
	6	Persiapan Budget Addendum Kontrak Tahun 2013	15%	Bulanan	Nopember	Oktober	Desember 10 hari	96,08%	0,14
	7	Penyelesaian Perlengkapan Tahun 2012	10%	Bulanan	Oktober	September	Februari	50,00%	0,05
8	Penyelesaian Tindakan Indisipliner Tahun 2012	10%	Persen	90	100	100	120,00%	0,12	
	WEIGHTED PERFORMANCE (A)		100%						91,48%
Boundary KPIs	1	Sosialisasi GCG	-%	-	1	-		100,00%	1,00
	2	TRIR	-%	Persen	0,24	-		100,00%	1,00
	3	HSSE Meeting	-%	Kali	3	-		100,00%	1,00
	4	NOA	-%	Kali	0	-		100,00%	1,00
	FAKTOR PENALTI TOTAL (B)							100,00%	100,00%
1	Learning Days	-%	Hari	3		2,5	83,33%		
	WEIGHTED PERFORMANCE TOTAL (A x B)								76,24%

⁷ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002), h.64.

⁸ Robert L Mathis, dan John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Salemba Empat, 2003), h.72.

Dari tabel 1.1 peneliti memperoleh masukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting adalah dibangunnya budaya organisasi, pemberian motivasi kerja kepada pegawai, apabila ada peningkatan kerja maka pegawai diberi tugas untuk mengikuti diklat dan apabila setelah mengikuti diklat pegawai ada peningkatan kinerja maka pegawai akan diberikan promosi.

Pelatihan yang dibina dengan baik di lingkungan organisasi salah satunya berupa diklat yang mempunyai manfaat karier jangka panjang yang akan membantu pegawai untuk mempunyai tanggungjawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk pegawai saja tetapi juga untuk organisasi dan hubungan dalam kelompok kerja. Adapun pelatihan dan pengembangan di lingkungan organisasi biasanya dilakukan dengan metode latihan (*training*) dan pendidikan (*education*), selain itu perusahaan/kantor juga melakukan program pelatihan dan pengembangan lain, yaitu: metode *on the job training* yang meliputi pembekalan (*coaching*), rotasi jabatan (*job rotation*), penugasan sementara (*job instruction training*), magang (*apprenticeship training*) dan *off the job training* yang diikuti oleh semua pegawai.

Selain itu, komponen yang tak kalah pentingnya adalah budaya organisasi dan motivasi kerja. Budaya organisasi dan motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi, produktif dan menunjang

organisasi dalam menghasilkan *sustainable competitive advantage* melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah yang berhubungan dengan kinerja pegawai adalah :

1. Tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan perlu diberikan pelatihan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif.
2. Pelatihan yang diberikan belum terencana.
3. Kurangnya kesadaran untuk membangun sebuah organisasi yang berkonsentrasi pada perbaikan internal.
4. Masih kurang fokusnya perusahaan pada pelayanan dengan kebutuhan akan stabilitas dan kontrol untuk menghadapi persaingan ataupun kepuasan pelanggan.
5. Kurangnya instruksi serta penjelasan kepada para karyawan tentang pekerjaan yang akan dimulai.
6. Motivasi para pekerja yang menurun, dikarenakan tidak adanya ketegasan perusahaan untuk menindak pekerja yang melanggar aturan.

C. Pembatasan Masalah

Karena keterbatasan waktu ,tenaga dan biaya serta untuk menjaga agar penelitian ini lebih terarah dan fokus maka diperlukan adanya pembatasan masalah dengan pertimbangan tersebut penulis membatasi masalah pada pada: “Pelatihan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT. Pertamina Training and consulting?
4. Apakah pelatihan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting?

E. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap Kinerja pegawai di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap Kinerja pegawai di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat di ambil dari penelitian mengenai pengaruh pelatihan, budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pertamina Training & Consulting ialah:

1. Kegunaan Praktis
 - a. Dapat memberikan saran bagi PT. Pertamina Training & Consulting terhadap permasalahan yang dihadapi yang berhubungan dengan penelitian tersebut.
 - b. Dapat mengembangkan kebijakan-kebijakan sehubungan dengan pelaksanaan sistem pelatihan, budaya organisasi ,motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Teoritis, penelitian ini bertitik tolak dengan meragukan suatu teori tertentu atau yang disebut dengan penelitian verifikatif. Adanya keraguan terhadap teori itu muncul apabila yang terlibat tidak dapat lagi menjelaskan kejadian-kejadian aktual yang tengah dihadapi. Dilakukannya pengujian atas teori tersebut bisa melalui penelitian secara empiris serta hasilnya dapat menolak ataupun mengukuhkan serta merevisi teori yang berhubungan. Dengan adanya penelitian ini, penulis dapat mengetahui bagaimana cara penerapan terhadap teori dan dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang di dapat di perkuliahan dengan praktek dan pelaksanaan yang terjadi. Dari bahan penelitaan ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi tambahan di dalam bidang sumber daya manusia dan bermanfaat dalam menambah ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.
3. Sebagai masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan baik bagi UNJ pada khususnya maupun bagi mahasiswa Magister Management pada umumnya tentang pengaruh Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan PT. Pertamina Training & Consulting.