



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi perusahaan selalu dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola dengan baik. Sumber daya manusia memegang peranan penting dan sekaligus memiliki strategi dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan, sehingga maju dan mundurnya suatu organisasi akan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam era globalisasi sekarang ini, organisasi perusahaan mempunyai peralatan yang modern, super canggih, dan semuanya serba komputer dengan teknologi yang mutakhir, internet yang membantu pekerjaan karyawan, dan tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang handal akan menjadi beban yang cukup besar yang pada gilirannya akan menjadi masalah bagi organisasi perusahaan, jika sumber daya manusianya tidak bisa menguasainya dengan handal. Maka dari itu, agar tujuan organisasi perusahaan bisa tercapai secara optimal, maka seluruh sumber daya manusia harus berjalan secara terintegrasi dalam suatu sistem.

Sumber daya manusia adalah insan yang mempunyai logika dan perasaan. Oleh karena itu, penanganan masalah sumber daya manusia harus benar – benar profesional melalui pola manajemen yang sesuai dengan situasi dan kondisi, bukan tidak mungkin akan menjadi sumber masalah bagi organisasi. Dalam mengembangkan dan mengelolah masalah sumber daya manusia harus melalui perencanaan yang matang melalui sistem yang mampu mendukung terciptanya sumber daya manusia yang produktif.



Mempunyai karyawan yang cakap, terampil, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tidaklah mudah, walaupun mereka telah mempunyai ilmu pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan, tetapi pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan yang benar – benar dilakukan secara efektif, karena dalam setiap kegiatan perusahaan sering kita temui adanya perbedaan, maka perusahaan perlu mengadakan usaha untuk menjembatani perbedaan – perbedaan tersebut dengan program pelatihan.

Dalam meningkatkan kualitas karyawan harus ditentukan oleh kemampuan karyawan tersebut dan ketrampilan karyawan tersebut, maka dari itu perusahaan harus melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi terhadap karyawannya dalam meningkatkan kualitas karyawan tersebut dan juga memberi positif terhadap kinerja karyawan perusahaan. Salah satu program untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah program pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang dimiliki perusahaan sehingga dengan bekal keterampilan yang diperoleh selama pelatihan para karyawan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya serta mampu mendukung daya saing perusahaan secara berkesinambungan. Adapun dalam melaksanakan program pelatihan ini harus diperlukan suatu perencanaan yang baik, sistematis, dan terarah sehingga hasil program ini dapat member masukan yang positif bagi perusahaan, selain itu karena biaya untuk melakukan program ini cukup besar maka program pelatihan harus berhasil agar biaya yang dikeluarkan tidak tebuang percuma. Program pelatihan tersebut dimaksud untuk dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, juga dapat mewujudkan tujuan perusahaan dan juga untuk membentuk sumber daya manusia yang dapat menciptakan kinerja yang baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Selain pelatihan yang harus diperhatikan oleh perusahaan, ada juga yang sama pentingnya dengan pelatihan, yaitu kompetensi, karena kompetensi mempunyai makna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan serta atribut personal, dan membedakan seorang yang *perform* dan tidak *perform*. Artinya, kompetensi sebenarnya sebagai alat penentu untuk mempreiksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi sesuatu yang melekat dalam diri seorang yang dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi ini harus senantiasa melekat dalam diri seorang pemimpin agar dapat memimpin, mengarahkan, dan memberikan semangat atau motivasi kepada seluruh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

PT Putra Chandra Sentosa adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang distribusi pengolahan makanan dan mesin kemasan. Didirikan pada tahun 2004 sebagai suatu perusahaan komersial untuk bisnis skala kecil di daerah Jakarta Utara, berkat profesionalisme dan keahlian para manajer, perusahaan telah tumbuh pesat menjadi salah satu dari tiga perusahaan terbesar yang menyediakan pengolahan makanan dan mesin packing makanan di Indonesia.

PT Putra Chandra Sentosa memiliki karyawan 110, dan mempunyai 9 bagian atau divisi seperti HC&GA (*Human Capital & General Affair*), FAT (*Finance, Accounting, & Tax*), *IT Support, Sales, Marketing, WareHouse & Logistic, After Sales Service, Purchasing*, dan *Project*. Tiap divisi yang dipunyai oleh perusahaan, memiliki permasalahan kinerja masing – masing, dan penilaian kinerja dilakukan disetiap divisi.

Dari wawancara yang dilakukan penulis, diperoleh data dari PT Putra Chandra Sentosa yang menunjukkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan Per Divisi

( bulan November 2016 )

| No. | Divisi               | Penilaian Kinerja Karyawan | Standar Nilai Perusahaan |
|-----|----------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1.  | HC&GA                | 8,5                        | 8,5                      |
| 2.  | FAT                  | 8,5                        | 8,5                      |
| 3.  | IT Support           | 8,5                        | 8,5                      |
| 4.  | Sales                | 7,5                        | 7,5                      |
| 5.  | Marketing            | 7,5                        | 7,5                      |
| 6.  | WareHouse & Logistic | 5,9                        | 7,5                      |
| 7.  | After Sales Service  | 8,5                        | 8,5                      |
| 8.  | Purchasing           | 8,5                        | 8,5                      |
| 9.  | Project              | 7,5                        | 7,5                      |

Sumber : Bagian HC&GA PT Putra Chandra Sentosa

Perusahaan melakukan penilaian selama satu bulan sekali, menurut manajer HC&GA itu sudah permintaan dari Direktur PT Putra Chandra Sentosa, karena agar bisa di kontrol oleh atasan. Manajer HC&GA juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja perusahaan berdasarkan skor, dan yang menjadi penilaian kinerja karyawan di perusahaan yaitu :

1. Pencapaian target kerja

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Teamwork ( kerja sama Tim atau Divisi )
3. Motivasi kerja
4. Loyalitas
5. Attitude
6. Pengambilan keputusan
7. Pengembangan personal
8. Displin & ketaatan
9. Absen / kehadiran karyawan

Tiap point – point diberikan skor atau nilai dari 1 – 10 dengan kelipatan 0,05.

Perusahaan juga telah membuat standar nilai yaitu, nilai dengan di bawah 5,9 – buruk, nilai 6,5 – kurang ( ada masalah ), nilai 6,5 keatas – bagus.

## B. Identifikasi Masalah

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2014:84) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Faktor pemimpin, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. Faktor sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Faktor situasional, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.



Sedangkan menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014:85)

terdapat tujuh faktor yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dalam akronim

ACHIEVE yaitu :

- A – *Ability* (Pengetahuan dan keterampilan)
- C – *Clarity* (Pemahaman akan peran)
- H – *Help* (Dukungan dari organisasi)
- I – *Incentive* (Motivasi)
- E – *Evaluation* (Pelatihan)
- V – *Validity* (Praktik kepegawaian yang sah menurut hukum)
- E – *Environment* (Lingkungan yang layak)

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjaannya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, mentoring, dan counseling*.

### C. Batasan Masalah

Berdasarkan data yang didapat peneliti melalui wawancara dengan manajer HC&GA PT Putra Chandra Sentosa memiliki permasalahan kinerja karyawan, dimana penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan menunjukkan bahwa bagian atau divisi



Warehouse & logistick memiliki nilai yang buruk yaitu 5,9 yang bisa dikatakan penilaian tersebut tidak sesuai standar perusahaan yang sudah ditentukan. Peneliti juga menyatakan kepada manajer HC&GA, “Apa yang mempengaruhi kinerja karyawan di divisi Warehouse & Logistic mendapatkan nilai yang paling buruk?”, manajer HC&GA menjawab bahwa yang menyebabkan penilaian Warehouse & Logistic mendapatkan nilai yang buruk, karena karyawan jarang mendapatkan pelatihan kerja dari perusahaan, kebanyakan karyawan Warehouse & Logistick tidak mengetahui yang harus menjadi pekerjaannya, maka dari itu banyak karyawan Warehouse & Logistic membuat kesalahan dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu manajer HC & GA juga menyatakan kurangnya pelatihan maka pengetahuan karyawan kurang dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak tepat waktu, banyak melakukan kesalahan, dan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya tidak ada. Maka dari itu menurut manajer HC & GA faktor lain selain pelatihan kerja adalah kompetensi kerja.

Selain mewawancarai manajer HC & GA, peneliti juga melakukan wawancara beberapa karyawan perusahaan mengenai pelatihan, karyawan menjawab pelatihan diperusahaan jarang dilaksanakan, maka kebanyakan karyawan berbuat salah dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Karyawan mengatakan bahwa pelatihan harus sering dilakukan, karena bagi karyawan dengan ada pelatihan bisa mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang baru bagi meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis membatasi ruang lingkup permasalahannya yang akan dibahas menjadi :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Putra Chandra Sentosa ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Putra Chandra Sentosa ?
3. Apakah pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Putra Chandra Sentosa?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### D. Batasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki beberapa batasan penelitian yang dihadapi oleh peneliti, yaitu :

1. Peneliti melakukan penelitian di PT Putra Chandra Sentosa.
2. Lokasi penelitian di JL. Kamal Muara VII, No 6, Sentral Industri Terpadu Tahap III Blok H Kapuk, Pantai Indah Utara.
3. Responden penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PT Putra Chandra Sentosa, dan peneliti memilih divisi *Warehouse & Logistic* karena memiliki penilaian kinerja yang buruk.
4. Periode penelitian ini dilakukan pada bulan April 2017

#### E. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah, maka rumusan untuk penelitian ini ditetapkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Putra Chandra Sentosa?





2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Putra Chandra Sentosa?
3. Apakah pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Putra Chandra Sentosa?

© Hak cipta milik IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

### F. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan, menganalisis dan menguji kebenaran mengenai suatu pengetahuan, dengan demikian penelitian ini merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi tentang pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Putra Chandra Sentosa.

### G. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak PT Putra Chandra Sentosa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan serta kebijakan perusahaan, berkaitan dengan pelatihan dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan informasi mengenai pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan diharapkan dapat menjadi referensi bagi para pembaca yang ingin melakukan penelitian mengenai pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya, serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

#### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.