

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dampak globalisasi sangat terlihat dalam persaingan bisnis, dimana perusahaan membutuhkan individu yang berkualitas baik untuk mendukung kinerja. Sumber daya manusia yang efektif dan efisien adalah sebuah keniscayaan agar tujuan perusahaan dapat terealisasi. Hal ini sejalan dengan Hasibuan (2019:10) yang menyatakan manajemen SDM sebagai suatu kemampuan untuk mengatur karyawan agar terwujud hasil yang efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat dapat terealisasi. Dalam perusahaan harta yang penting untuk dimiliki adalah sumber daya manusia yang efektif, mampu bertanggung jawab dan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh dasar kinerja karyawan yang diperoleh dari tingkat pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dan efisien kepada perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Dimaksud dengan kualitas disini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan pekerjaannya (Mangkunegara, 2019:121).

Menurut Mangkunegara (2019:124) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang dapat dilihat dari pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja yang dimilikinya.

Berdasarkan wawancara penulis dengan bagian personalia di PT Asabri, bahwa ada permasalahan kinerja karyawan di PT Asabri yaitu kurangnya efektifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut dapat dilihat dari *lead time* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan melewati target *lead time*.

**Tabel 1.1**

**Kinerja Karyawan dalam Menghandle Klaim Asuransi Pelanggan**

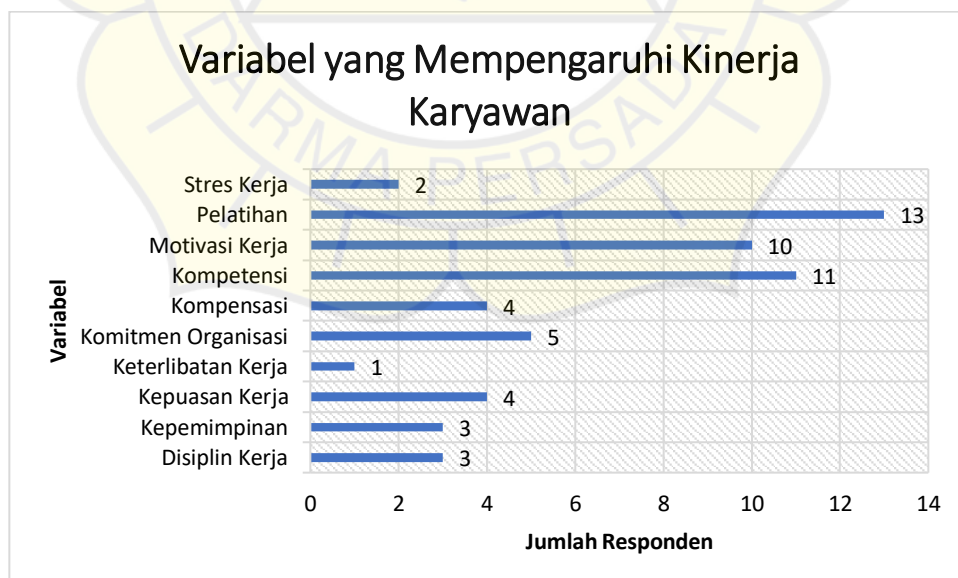
Bulan	SLA/ transaksi	Rata-rata Actual SLA	Due Date
Januari	12 hari	16 hari	4 hari
Februari	12 hari	15 hari	3 hari
Maret	12 hari	20 hari	8 hari
April	12 hari	16 hari	4 hari
Mei	12 hari	18 hari	6 hari
Juni	12 hari	16 hari	4 hari
Juli	12 hari	15 hari	3 hari
Agustus	12 hari	15 hari	3 hari
September	12 hari	16 hari	4 hari
Oktober	12 hari	18 hari	6 hari
November	12 hari	16 hari	4 hari
Desember	12 hari	19 hari	7 hari

Sumber: Personalia PT Asabri (2024).

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa SLA/ transaksi seharusnya 12 hari, namun yang terjadi pada PT Asabri apabila ada pelanggan yang ingin klaim asuransi pada bulan Januari membutuhkan waktu rata-rata 16 hari/ transaksi, kemudian bulan

Februari membutuhkan waktu rata-rata 15 hari/ transaksi, bulan Maret membutuhkan waktu rata-rata 20 hari/ transaksi, bulan April membutuhkan waktu rata-rata 16 hari/ transaksi, bulan Mei membutuhkan waktu rata-rata 18 hari/ transaksi, bulan Juni membutuhkan waktu rata-rata 16 hari/ transaksi, bulan Juli membutuhkan waktu rata-rata 15 hari/ transaksi, bulan Agustus membutuhkan waktu rata-rata 15 hari/ transaksi, bulan September membutuhkan waktu rata-rata 16 hari/ transaksi, bulan Oktober membutuhkan waktu rata-rata 18 hari/ transaksi, bulan November membutuhkan waktu rata-rata 16 hari/ transaksi, dan bulan Desember membutuhkan waktu rata-rata 19 hari/ transaksi.

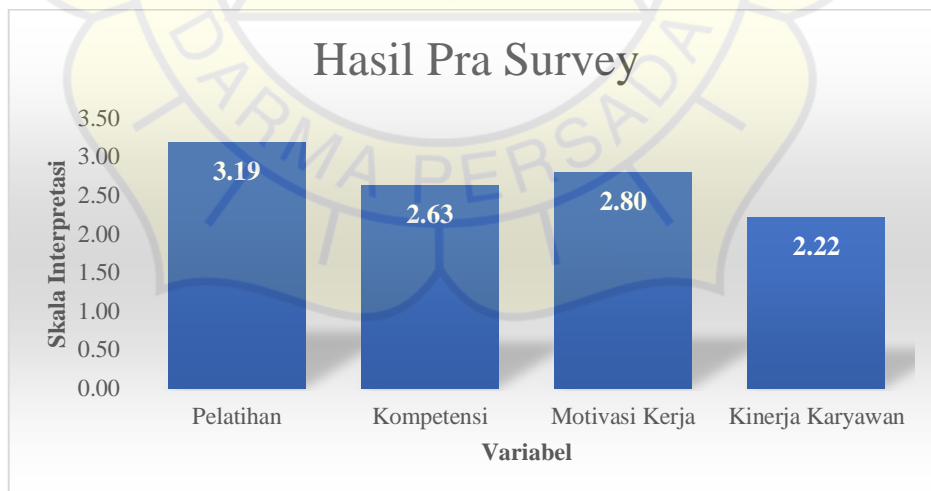
Kemudian untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan yang menyangkut pada kinerja karyawan, peneliti melakukan prasurvei kepada 20% dari 278 karyawan yaitu 56 karyawan. Berikut adalah data prasurvei yang telah penulis lakukan mengenai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



Sumber: PT Asabri (2024).

**Gambar 1.1 Hasil Prasurvei Karyawan PT Asabri**

Pada gambar 1.1 diperoleh hasil prasurvei yaitu disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan memperoleh 3 responden, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan memperoleh 3 responden, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan memperoleh 4 responden, keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan 1 responden, komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan memperoleh 5 responden, kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 4 responden, kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 11 responden, motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 10 responden, pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 13 responden dan stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 2 responden. Selanjutnya peneliti akan melakukan survei berikutnya untuk masalah yang terjadi pada pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja. Berikut adalah hasil survei penelitian mengenai variabel pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja.



Sumber: Data diolah peneliti (2023).

**Gambar 1.2 Hasil Prasurvei Karyawan PT Asabri**

Pada gambar 1.2 hasil prasurvei menunjukkan bahwa variabel pelatihan memperoleh hasil 3,19 jika dilihat pada tabel interpretasi nilai (dilampirkan pada bab 3 tabel 3.3) artinya pelatihan di PT Asabri cukup. Kemudian variabel kompetensi memperoleh hasil 2,63 yang artinya kompetensi di PT Asabri cukup. Selanjutnya untuk variabel motivasi kerja memperoleh hasil 2,80 yang berarti motivasi kerja di PT Asabri cukup. Namun kinerja karyawan memperoleh hasil 2,22 yang berarti kinerja karyawan di PT Asabri tidak baik.

Diera sekarang ini dengan pesatnya suatu perkembangan teknologi, setiap individu untuk bisa menggali segala sumber daya manusia agar dapat menunjang kinerja sehingga dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas setiap hari (Rohida, 2020:89). Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pelatihan karyawan, utamanya bagi karyawan yang telah memiliki posisi dan tugas khusus yang memerlukan keterampilan tertentu dimana pembaruan keilmuan akan bermanfaat dalam peningkatan kualitas kinerja di kemudian hari. Selain itu, pelatihan diharapkan oleh perusahaan menjadi salah satu upaya agar capaian kinerja karyawan menjadi maksimal. Oleh karenanya proses pelatihan sangat berkaitan erat dengan berbagai tujuan dari perusahaan (Liana *et al*, 2023:32). Keterlibatan kerja karyawan juga merupakan hal utama dalam perusahaan sehingga mereka dapat menyumbangkan ide-ide barunya untuk memajukan pekerjaan serta bersenang hati untuk memenuhi maupun menjalankan peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan. Selain itu karyawan bisa menyatu dengan pekerjaan dan melihatnya sebagai hal yang penting dalam kehidupan yang mereka jalankan. Namun permasalahan pelatihan yang ada pada PT Asabri yaitu masih banyak

karyawan yang tidak mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain pelatihan, kompetensi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi merupakan suatu keahlian atau kelebihan, baik pada pemimpin atau karyawan yang mana dalam diri mereka mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang baik dalam pekerjaan. Kompetensi adalah keterampilan penunjang yang diperlukan untuk mengerjakan berbagai deskripsi jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*job specification*), yang kedudukannya sudah umum dalam manajemen sumber daya manusia (Liana *et al*, 2023:33). Namun permasalahan kompetensi yang ada di PT Asabri adalah kurangnya sikap kerja serta penerapan yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab di tempat kerja sesuai persyaratan kerja yang ditetapkan sehingga karyawan tidak dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

Kemudian motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2021:23). Motivasi pimpinan akan menentukan baik buruknya suatu pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan tugasnya kepada para karyawan. Kenyataan yang terjadi ada beberapa karyawan yang tidak memanfaatkan waktu luang secara baik serta lebih mengutamakan hal-hal yang bersifat kontra produktif, seperti mengadakan acara makan bersama di dalam lingkungan kantor maupun di luar kantor dan

membuka sosial media pada jam kerja kantor. Karyawan terkadang tidak tahu pekerjaan apa yang akan dilaksanakan dan memulainya dari mana, maka mereka hanya duduk-duduk saja sambil membahas isu-isu yang terjadi baik itu lewat media elektronik maupun media cetak, bahkan masalah-masalah yang terjadi disekitar tempat tinggal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gejala tersebut muncul karena kurangnya motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Liana *et al* (2023) memperoleh hasil pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Hazizan *et al* (2023), Noor *et al* (2023), Ubaidillah *et al* (2023), Hasanah & Markus (2023), Sinaga *et al* (2021), Hermawati *et al* (2021). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetya *et al* (2021), Pratama & Riana (2022) yang menyatakan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Liana *et al* (2023) memperoleh hasil kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noor *et al* (2023), Ubaidillah *et al* (2023), Hasanah & Markus (2023). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pariesti *et al* (2022), Sinaga *et al* (2021), Pratama & Riana (2022) yang menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hazizan *et al* (2023) memperoleh hasil motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Hasanah & Markus (2023), Hermawati *et al* (2021). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetya

*et al* (2021), Widjaja & Ginanjar (2022), Pratama & Riana (2022) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Asabri (Persero)”**.

## **1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada di PT Asabri adalah sebagai berikut:

1. Permasalahan kinerja karyawan di PT Asabri yaitu kurangnya efektifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut dapat dilihat dari *lead time* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan melewati target *lead time*.
2. Permasalahan pelatihan yang ada pada PT Asabri yaitu masih banyak karyawan yang tidak mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Permasalahan kompetensi yang ada di PT Asabri adalah kurangnya sikap kerja serta penerapan yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab di tempat kerja sesuai persyaratan kerja yang ditetapkan sehingga karyawan tidak dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
4. Beberapa karyawan yang tidak memanfaatkan waktu luang secara baik serta lebih mengutamakan hal-hal yang bersifat kontra produktif, seperti

mengadakan acara makan bersama di dalam lingkungan kantor maupun di luar kantor dan membuka sosial media pada jam kerja kantor. Karyawan terkadang tidak tahu pekerjaan apa yang akan dilaksanakan dan memulainya dari mana, maka mereka hanya duduk-duduk saja sambil membahas isu-isu yang terjadi baik itu lewat media elektronik maupun media cetak, bahkan masalah-masalah yang terjadi disekitar tempat tinggal.

### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini diperlukan pembatasan masalah agar pengkajian masalah dalam penelitian ini dapat lebih terfokus dan terarah. Oleh karena itu batasan dalam penelitian ini adalah pelatihan, kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

### **1.2.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan beberapa penjelasan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti, maka dapat dikemukakan permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri?
2. Apakah terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri?

4. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Aspek Teoris (Keilmuan)**

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Asabri.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, serta dapat dijadikan sebagai informasi tambahan untuk penelitian berikutnya.

### 1.4.2 Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi tentang bagaimana pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

