

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset sebuah perusahaan yang perlu dilatih dan dikembangkan karena merupakan penggerak suatu organisasi (Susan, 2019). Menurut Faroman Syarief (2022) manusia diperlukan agar kegiatan sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik sehingga tercapainya target yang diinginkan. SDM merupakan faktor yang sangat berharga sehingga organisasi atau perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi untuk mengembangkan SDM. Fungsi MSDM tidak hanya melakukan pelatihan dan pengembangan, melainkan juga perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja (Niati et al., 2019).

Suwandana & Werdiasih (2018) mengungkapkan bahwa SDM atau karyawan menentukan kesuksesan dan keberlangsungan suatu perusahaan melalui kinerjanya. Melalui kinerja, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kemampuan dari karyawan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat dilihat baik secara kualitas dan kuantitasnya (Hayati & Fitria, 2018). Kinerja karyawan

menentukan sukses atau tidaknya sebuah strategi organisasi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, karyawan dituntut agar bisa bekerja secara maksimal. Hasil kerja karyawan dapat ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin banyak karyawan yang berkompeten di bidangnya, maka produktivitas dapat ditingkatkan.

Kompetensi menjadi salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan sebuah perusahaan. Kompetensi karyawan merupakan strategi penting organisasi agar tetap kompetitif (W. Wahyudi et al., 2022). Susanto et al. (2022) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang menunjukkan cara berpikir dan bertindak dalam waktu tertentu. Kompetensi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, pekerjaan, pengalaman, kemampuan menganalisis, pengendalian diri, kepercayaan diri dan fleksibilitas.

Selain melalui kinerja, keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur dengan melihat keberhasilan dalam mengelola SDM. Karyawan yang merupakan SDM terlibat langsung dalam kegiatan organisasi oleh perusahaan, sehingga diperlukan SDM yang berkualitas demi tercapainya visi dan misi perusahaan secara efektif. SDM yang berkualitas juga dapat diperoleh dari pelatihan SDM yang dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan suatu perusahaan secara efektif dan efisien melalui peningkatan meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, ketrampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan (Fizia & Muttaqijn, 2018). Pelatihan seharusnya berfokus pada kebutuhan karyawan untuk mengembangkan diri agar dapat melaksanakan

tugas sesuai dengan prosedur yang ada, serta menyiapkan diri untuk melangkah ke jenjang karir selanjutnya. Dalam penelitiannya, Panagiotakopoulos (2020) mengungkapkan bahwa dibanding dengan orang yang memiliki pendidikan dan pelatihan lebih rendah, orang yang memiliki pendidikan dan terlatih dapat memberikan produktifitas lebih besar. Hasibuan (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain pelatihan, Hasibuan (2018) juga memaparkan jika pengembangan karir menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Program pengembangan karir memiliki peran penting bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan program pengembangan karir, akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Pengembangan karir merupakan urutan jabatan yang seseorang tempati selama masa bekerja setelah melalui jenjang pendidikan dan pelatihan tertentu di lingkungan perusahaan (Humaira et al., 2020). Pengembangan karir menurut Veithzal (2018) dalam Pratama & Pasaribu (2020) juga penting untuk menumbuhkan motivasi kerja karyawan agar produktifitas terus meningkat. Pengembangan karir pun dilakukan demi tujuan penyesuaian antara kesempatan kerja yang ada dalam perusahaan dengan kebutuhan dan tujuan karyawan. Proses pengembangan karir juga hendaknya dilakukan dengan perencanaan yang baik agar hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diinginkan. Selain berguna bagi karyawan, pengembangan karir juga berguna bagi perusahaan untuk memastikan agar roda jabatan terus bergerak.

Pabrik Gula Lestari (PG Lestari) merupakan unit usaha dari PT Perkebunan Nusantara X yang pengelolaannya berada di bawah PT Sinergi Gula Nusantara (PT SGN). PG Lestari berlokasi di Jalan Raya Lestari, Ngrombot, Kec. Patianrowo, Kertosono, Jawa Timur. PG Lestari menjadi salah satu perusahaan BUMN di bidang pertanian yang besar di Kabupaten Nganjuk. PG Lestari sendiri memiliki beberapa bagian, diantaranya Bagian Keuangan dan Umum, Pengolahan, Instalasi, Manajemen Kualitas, dan Tanaman. Setiap tahunnya, PG Lestari melakukan proses giling untuk menghasilkan produk utama mereka, yaitu gula pasir. Namun, target gula dari PG Lestari selama beberapa tahun belakangan tidak tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa produktifitas masih belum maksimal dan ini dapat disebabkan oleh kinerja yang kurang baik dari karyawannya. Capaian hasil produksi PG Lestari dari tahun 2020 hingga 2022 dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1. 1  
Produktifitas PG Lestari  
Tahun 2020-2022

<b>Produktifitas PG Lestari</b>			
<b>Tahun</b>	<b>Target (TON)</b>	<b>Produksi (TON)</b>	<b>Keterangan</b>
2020	20.048	14.672,9	Tidak terpenuhi
2021	20.565	16.915,4	Tidak terpenuhi
2022	22.863	21.677,2	Tidak terpenuhi

Sumber: Bagian Manajemen Kualitas PG Lestari

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 peneliti menduga jika tidak tercapainya target dari PG Lestari ini dapat disebabkan oleh kurangnya kemampuan atau kompetensi dari karyawan, salah satunya adalah karyawan pada bagian instalasi yang bertugas menyiapkan, mengontrol, dan menjaga peralatan pabrik, serta memperbaiki peralatan produksi yang rusak. Tugas yang dibebankan terhadap Bagian Instalasi ini tentunya menuntut karyawannya untuk memiliki kompetensi di

bidangnya. Hal ini berkaitan dengan proses produksi PG Lestari yang begitu bergantung pada peralatan yang dioperasikan oleh Bagian Instalasi. Jika peralatan rusak, maka proses produksi dapat berhenti dan akan mempengaruhi produktifitas PG Lestari. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara kompetensi dengan produktifitas. Kompetensi berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya telah juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mulyasari et al. (2020); Herwina (2022); Nofiar et al. (2021)). Kompetensi seseorang dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang didapatkan, baik dari pendidikan formal maupun pendidikan non formal seperti pelatihan.

Pada Bagian Instalasi PG Lestari, menurut wawancara dengan Manajer Instalasi, pendidikan rata-rata dari karyawannya adalah SMA/SMK sederajat. Meskipun dirasa cukup, akan tetapi karyawan tetap perlu dikembangkan kompetensinya dan diperbarui terus menerus kemampuannya karena, apabila kompetensi dari karyawan tidak memenuhi standar, maka dapat menyebabkan turunnya produktifitas. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan untuk memiliki kompetensi yang selain didapatkan dari bangku formal, dapat juga didapatkan dari pendidikan informal, seperti sertifikasi karyawan. Sayangnya, pada Bagian Instalasi PG Lestari hingga 2023 dari total 54 karyawan, jumlah karyawan yang belum memiliki sertifikat kompetensi di Bagian Instalasi sebesar 14 orang dan 13 orang karyawan memerlukan pembaruan sertifikasi (re-sertifikasi). Data karyawan yang telah memiliki sertifikasi dapat dilihat dari tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1. 2  
Data Karyawan yang Telah Melakukan Sertifikasi Hingga Awal Tahun 2023

Jenis Sertifikasi	Jumlah Karyawan
Sertifikasi Operator Krain	12
Sertifikasi Operator Boiler	11
Sertifikasi Operator Alat Berat	2
K3 Listrik	1
K3 Kimia	1
<b>Total</b>	<b>27</b>

Sumber: Bagian Keuangan dan Umum PG Lestari

Karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang sebenarnya dapat dikembangkan agar mencapai tujuan atau sasaran dengan mengikuti pelatihan. Dengan adanya pelatihan, maka kompetensi karyawan PG Lestari bagian Instalasi dapat ditingkatkan. Bagian Instalasi PG Lestari memiliki tiga jenis pelatihan, yaitu sertifikasi, resertifikasi, dan *in house training*. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan serta kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga terjadi peningkatan produktifitas. Pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan Bagian Instalasi PG Lestari dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1. 3  
Capaian Pelatihan Bagian Instalasi PG Lestari Hingga Akhir Tahun 2022

No	Jenis	Nama	Bagian	Tingkat	Target	Peserta	Ket.
1	Sertifikasi	Operator boiler	Boiler	Karyawan	13	11	<b>Tidak tercapai</b>
2		Operator Krain	Gilingan	Karyawan	10	12	Tercapai
3		Operator Alat berat	Gilingan	Karyawan	1	1	Tercapai
4		Ahli K3 Listrik	Instalasi	Semor Supervisor	1	1	Tercapai
5		Ahli K3 Kimia	Boiler	Asisten Manajer	1	1	Tercapai
6	Re-sertifikasi	Peran petugas	Instalasi	Karyawan	2	1	<b>Tidak tercapai</b>

		kebakaran (C)					
7		Operator instalasi tegangan rendah	Instalasi	Karyawan	3	3	Tercapai
8		Pengelas terampil plat	Instrumen	Karyawan	2	2	Tercapai
9		Operator turbin dan troubleshooting	Listrik	Karyawan	1	4	Tercapai
10		Petugas K3 Listrik	Listrik	Karyawan	2	2	Tercapai
11		Peran petugas kebakaran (B)	Instalasi	Karyawan	1	1	Tercapai
12	<i>In House Training</i>	Alat ukur orivice	Instrumen	Karyawan	3	2	<b>Tidak tercapai</b>
13		Pengelas trampil plat	Gilingan	Karyawan	3	2	<b>Tidak tercapai</b>
14		Penanganan troubleshooting inverter	Instrumen	Karyawan	3	4	Tercapai
15		P3K	Instalasi	Karyawan	2	2	Tercapai

Sumber: HRD PG Lestari

Tabel di atas merupakan tabel sertifikasi dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan PG Lestari Bagian Instalasi hingga tahun 2022. Dari tabel tersebut, dapat dilihat jika dari beberapa kategori sertifikasi dan pelatihan, terdapat beberapa sertifikasi dan pelatihan yang tidak tercapai targetnya. Terdapat 4 pelatihan dan sertifikasi yang tidak tercapai diantara 11 sertifikasi dan pelatihan yang diadakan hingga akhir tahun 2022.

Masalah lain pada bagian Instalasi PG Lestari yang peneliti asumsikan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan adalah mengenai pengembangan karir. Di

PG Lestari, terdapat dua jenis promosi, yaitu promosi pimpinan (jabatan) dan promosi pelaksana (kenaikan golongan). Pada bagian Instalasi sendiri, terdapat 4 jenjang karir utama, yaitu manager instalasi, asisten manager, senior supervisor, dan karyawan. Rangkaian jabatan dan jumlah karyawan yang menempatinnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 4  
Tingkatan Jenjang Karir di Bagian Instalasi PG Lestari dan Jumlah Karyawan yang Menempati Jabatan Tahun 2023

Jabatan	Gilingan	Boiler	Instrumen dan Listrik		Teknik Sipil dan Besali		Total
			Listrik	Instrumen	Teknik Sipil	Besali	
Manager Instalasi							1
Asisten Manager (Asman)	1	1	1				3
Senior Supervisor	3	3	3		1		10
			<b>Listrik</b>	<b>Instrumen</b>	<b>Teknik Sipil</b>	<b>Besali</b>	
Karyawan	14	10	9	2	3	1	39
Karyawan PKWT/LMG						1	1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>6</b>		<b>54</b>

Sumber: HRD PG Lestari

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat jika jabatan asisten manager untuk stasiun Teknik sipil dan besali masih kosong. Selain itu, pada jabatan senior supervisor ditempati tiga orang pada setiap stasiun, kecuali pada stasiun teknik sipil dan besali. Dari tabel di atas juga dapat dilihat jika terdapat satu karyawan yang masih berstatus karyawan tidak tetap atau PKWT/LMG (Perjanjian Karyawan Waktu Tertentu/Luar Masa Giling). Menurut HRD PG Lestari, promosi untuk mencapai pengembangan karir yang lebih tinggi dapat diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang tinggi dan setelah melalui persetujuan dari

pihak PTPN X. Terdapat tiga faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan karyawan yaitu pendidikan formal, lama bekerja atau pengalaman kerja, serta *grade* atau golongan. Oleh karena pada Bagian Instalasi karyawan memiliki jenjang pendidikan yang hampir sama, maka yang menjadi tantangan bagi karyawan untuk dipromosikan adalah lamanya bekerja dan golongan. Karyawan yang bekerja lebih lama dan memiliki tingkat golongan lebih tinggi memiliki potensi untuk dipromosikan lebih dulu.

Selain itu, untuk kenaikan golongan setiap tahunnya dibatasi oleh kuota yang digunakan oleh semua bagian di PG Lestari. Pada tahun 2022, hanya 2 orang yang mendapatkan kenaikan golongan, sementara tahun 2021 ada 1 orang, dan tahun 2020 terdapat 3 orang yang mendapatkan kenaikan golongan. Hal ini menjadi salah satu masalah yang diasumsikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan PG Lestari.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Instalasi Pabrik Gula Lestari Nganjuk”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi karyawan PG Lestari Bagian Instalasi terhadap Kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi?

- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan karyawan PG Lestari Bagian Instalasi terhadap Kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir karyawan PG Lestari Bagian Instalasi terhadap Kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan:

1. Meneliti adakah pengaruh antara kompetensi karyawan PG Lestari Bagian Instalasi dengan kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi
2. Meneliti adakah pengaruh antara pelatihan karyawan PG Lestari Bagian Instalasi dengan kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi
3. Meneliti adakah pengaruh antara pengembangan karir PG Lestari Bagian Instalasi dengan kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap bahwa Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

1. Bagi akademika, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh yang signifikan antara kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir karyawan PG Lestari Bagian Instalasi terhadap Kinerja karyawan PG Lestari Bagian Instalasi

2. Bagi penulis, penelitian ini dapat menjadi sarana implementasi pengetahuan selama perkuliahan tentang Sumber Daya Manusia
3. Bagi PG Lestari, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana evaluasi dan menjadi masukan bagi PG Lestari agar terus meningkatkan produktivitasnya
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dalam penelitiannya dan saran penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan penelitian.