

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia sedang memasuki era revolusi Industri keempat atau Industri 4.0, tak terkecuali di Indonesia. Dimana berkembangnya teknologi telah membawa banyak sekali perubahan, terbukti adanya sistem pola kerja saat ini menjadi serba digital, disamping itu, karakter pekerjaan pun semakin canggih dengan adanya pemanfaatan teknologi internet di beberapa jenis Industri dalam proses produksinya (sumber:jojonomic.com). Di era Revolusi Industri 4.0 saat ini, peranan teknologi sudah banyak mulai menggantikan peranan sumber daya manusia. Namun, tetap saja sumber daya manusia selalu dibutuhkan didalamnya untuk menggerakkan teknologi yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing tinggi menjadi syarat mutlak untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Maka, sangat diperlukannya mempersiapkan sumber daya manusia yang andal dan terus berinovasi agar perusahaan terus relevan dan tetap bertahan memimpin persaingan.

Maksimalnya sumber daya manusia pada perusahaan dapat terlihat dari tingkat keberhasilan kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dengan sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bernadin (dalam Benjamin, 2017:85) menyatakan kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya

secara efisien dan efektif. Kinerja dalam pengertian tersebut mengandung makna bahwa keberhasilan setiap organisasi mencapai tujuan, sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, karyawan harus mampu bersaing dan berusaha dengan maksimal untuk mengembangkan kemampuannya agar dapat bekerja dengan optimal. Kemampuan tersebut merupakan modal dasar karyawan yang harus dimiliki, sehingga perlu adanya upaya peningkatan kompetensi yang mumpuni untuk tujuan yang lebih produktif dalam berkinerja dengan unggul. Spencer (dalam Busroh, 2018:26) menyatakan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima ditempat kerja. Semakin tinggi kompetensi kerja karyawan akan berdampak baik bagi perusahaan, namun rendahnya kompetensi kerja yang dimiliki karyawan jelas akan menghambat inovasi pada kegiatan operasional perusahaan.

Dalam memperbaiki rendahnya kompetensi kerja karyawan maka prioritas utama perusahaan yakni melatih kembali karyawan untuk membangun skill yang relevan dengan kebutuhan organisasi dimasa depan. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan akses dan mutu pelatihan untuk mewujudkan karyawan yang terampil, kompeten dan berdaya saing tinggi. Menurut Noe (dalam Kasmir, 2016:126) pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari

pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan. Program pelatihan juga harus disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki karyawan agar dapat diobservasi pada tempat kerjanya. Sebab, pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi menjadi lebih baik.

Sementara itu, perusahaan perlu memberikan dukungan bagi karyawannya untuk memberikan kesempatan untuk maju yang termasuk pada program pengembangan karir sebagai bentuk pendekatan yang smooth. Handoko (dalam Lijan, 2018:260) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai pemberian kepercayaan dan otoritas kepada karyawan sehingga lebih bisa bersemangat dan puas dengan apa yang mereka kerjakan. Rasa puas inilah yang akan kemudian menurunkan tingkat turnover karyawan sehingga membuat perusahaan lebih berinovasi, produktif, dan efisien.

Perusahaan yang terus berinovasi akan menemukan cara bagaimana agar terus relevan dan memimpin persaingan. Untuk itu objek dari penelitian kali ini dilakukan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur (Pupuk Kaltim), dimana inovasi merupakan salah satu budaya kerja di PT. Pupuk Kaltim yang terus dikembangkan setiap tahun. PT. Pupuk Kaltim merupakan anak perusahaan PT. Pupuk Indonesia yang bertanggung jawab

untuk memenuhi kebutuhan pupuk domestik baik untuk sektor tanaman pangan melalui pupuk bersubsidi, maupun untuk sektor perkebunan dan industri.

Berkaca dari organisasi dan perusahaan kelas dunia, Pupuk Kaltim memahami bahwa keberlangsungan dan kesuksesan sebuah perusahaan akan selalu dimotori oleh pengembangan inovasi dan kontribusi karyawan untuk menjadi kompetitif, kreatif, dan kritis. Karyawan pada PT. Pupuk Kaltim difasilitasi untuk selalu mengembangkan diri sehingga keandalan infrastruktur dan teknologi yang ada tetap terjaga, dengan mindset karyawan sebagai sumber daya perusahaan diubah menjadi modal organisasi (Sumber: www.pupukkaltim.com).

Berdasarkan sumber yang peneliti dapat, maka peneliti akan membuktikannya melalui tingkat pencapaian kinerja yang dihasilkan oleh karyawan melalui kualitas pelaksanaan tugas dalam melaksanakan target yang telah ditetapkan Pupuk Kaltim, yakni didasarkan pada hasil penjualan pupuk apabila tidak sesuai dengan target maka dampaknya akan mempengaruhi pendapatan yang akan diterima perusahaan dan dapat mempengaruhi proses penyaluran distribusi pupuk. Karyawan PT. Pupuk Kaltim terbagi atas 3 (tiga) macam divisi yang diantaranya yakni divisi penjualan, divisi keuangan dan divisi distribusi. Dalam mengevaluasi kinerja karyawan pada divisi penjualan yakni didasarkan pada hasil penjualan pupuk.

Berikut merupakan data hasil penjualan PT. Pupuk Kaltim selama 3 (tiga) tahun terakhir :

Tabel 1.1
Data Penjualan pada PT. Pupuk Kaltim
Periode Tahun 2016 – Tahun 2018

Penjualan 2016		Penjualan 2017		Penjualan 2018	
Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
9,320,551	8,612,768	6,734,346	7,954,532	12,175,718	10,868,474

Sumber : PT. Pupuk Kaltim, Diolah

Dari data tabel 1.1 tersebut, menunjukkan bahwa tingkat jumlah penjualan PT. Pupuk Kaltim dalam 3 (tiga) tahun terakhir mengalami penurunan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Terlihat pada tahun 2016 yang terealisasi sebesar (9,320,551) dengan target sebesar (8,612,768) sedangkan pada tahun 2017 yang terealisasi sebesar (6,734,346) dengan target sebesar (7,954,532). Namun, pada tahun 2018 mengalami peningkatan terbukti dari hasil data penjualan yang terealisasi sebesar (12,175,718) dengan target sebesar (10,868,474). Sedangkan, dalam mengukur pelaksanaan tugas oleh karyawan dalam melaksanakan target yang telah ditetapkan Pupuk Kaltim pada divisi keuangan, didasarkan pada hasil penjualan pupuk apabila tidak sesuai dengan target maka dampaknya akan mempengaruhi pendapatan yang akan diterima perusahaan.

Berikut merupakan data hasil pendapatan PT. Pupuk Kaltim selama 3 (tiga) tahun terakhir :

Tabel 1.2
Data Pendapatan pada PT. Pupuk Kaltim
Periode Tahun 2016 - Tahun 2018

Tahun	Pendapatan
2016	16.230 miliar
2017	15.098 miliar
2018	18.966 miliar

Sumber : PT. Pupuk Kaltim, Diolah

Dari data tabel 1.2 tersebut, menunjukkan bahwa tingkat jumlah pendapatan PT. Pupuk Kaltim Surabaya mengalami penurunan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 meskipun pada tahun 2018 kembali meningkat. Hal ini sesuai dengan data penjualan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 yang mengalami penurunan. Sedangkan, dalam mengevaluasi kinerja karyawan pada divisi distribusi yakni tidak melalui kualitas pelaksanaan tugas dalam melaksanakan target, namun berdasarkan kualitas kemampuan karyawan pada proses penyelesaian pekerjaan dalam penyampaian produk pupuk sampai ke tangan konsumen dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal permintaan pada data penjualan.

Berdasarkan tingkat pencapaian kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada penjelasan diatas, maka kinerja karyawan Pupuk Kaltim dalam 3 (tiga) tahun terakhir berada pada kondisi yang kurang stabil, sebab pada tahun 2017 penjualan mengalami penurunan karena tidak mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Penurunan tersebut dapat disebabkan karna kemampuan karyawan dalam bekerja kurang optimal yang berakibat pada penurunan kinerja yang dihasilkan. Penyebab

lainnya yakni adanya karyawan yang telah memasuki periode pensiun sehingga jumlah karyawan pun berkurang. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya faktor pada pengembangan kompetensi untuk menambah kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti kepada manajer sumber daya manusia PT. Pupuk Kaltim, mengatakan bahwa terdapat standar kompetensi yang harus dimiliki karyawan. Standar tersebut meliputi aspek penguatan daya saing perusahaan, penguasaan teknologi baru, prestasi dan berpikir strategis. Sehingga, pada tahun 2018 Pupuk Kaltim menerapkan pola pengelolaan karyawan untuk mengembangkan kompetensi karyawan yang diberikan melalui program *Return On Training Investment* (ROTI) yang dibagi menjadi beberapa jenis pelatihan yang diselenggarakan perusahaan. Untuk lebih meningkatkan semangat inovasi karyawan, Pupuk Kaltim menambahkan aspek penilaian kompetensi dengan memberikan sertifikasi bagi karyawan yang telah mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari program *Return On Training Investment* (ROTI) melalui data pelaksanaan jenis pelatihan yang ada di PT. Pupuk Kaltim Surabaya selama 3 (tiga) tahun terakhir, yakni :

Tabel 1.3
Jenis Pelatihan Pada PT. Pupuk Kaltim
Periode Tahun 2016 – Tahun 2018

Jenis pelatihan	Peserta Pelatihan		
	2016	2017	2018
Pelatihan calon karyawan	5	6	6
Program pengembangan kepemimpinan dan eksekutif	1	2	1
Keselamatan dan lingkungan	9	7	8
Manajemen kualitas	2	2	4
Peningkatan kompetensi jabatan	8	8	9
Pelatihan karier kedua	4	2	5
Jumlah	29	28	33

Sumber : PT. Pupuk Kaltim, Diolah.

Dari tabel 1.3 diatas merupakan jenis pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh PT. Pupuk Kaltim yang terdiri dari beberapa kategori. Terlihat pada program pelatihan tahun 2016 terdiri dari (29) peserta, lalu terjadi penurunan peserta pelatihan pada tahun 2017 dengan jumlah (28), dan pada tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah peserta sebanyak (33). Pelatihan yang dilakukan oleh Pupuk Kaltim berlaku bagi seluruh karyawan Sebab, pelatihan ini sangat bermanfaat karena langsung membahas tantangan dan masalah yang dihadapi sehari-hari dalam pekerjaan, seperti halnya pelatihan calon karyawan dan jenis pelatihan keselamatan dan lingkungan yang melatih para peserta untuk bisa langsung berinteraksi dan berbagi informasi mengenai pekerjaan mereka serta untuk memastikan terciptanya kesehatan dan keamanan kerja yang

maksimal, pelatihan tersebut ditujukan bagi seluruh karyawan baru. Sedangkan, untuk jenis pelatihan program pengembangan kepemimpinan dan eksekutif serta manajemen kualitas ini merupakan program pelatihan yang membentuk kader-kader pemimpin yang efektif sehingga bisa menjadi pemimpin yang percaya diri dan kompeten, sebab Pupuk Kaltim memastikan bahwa setiap karyawannya memiliki ketrampilan yang sesuai standar profesional, selain itu jenis pelatihan ini diadakan diluar kantor untuk melihat tren terbaru dilingkungan sekitar. Untuk jenis pelatihan peningkatan kompetensi jabatan merupakan peningkatan ketrampilan yang berkaitan dengan pengelolaan diri sendiri seperti inisiatif, kemampuan berfikir cepat, jelas dan terstruktur, ketrampilan sosial, dan komunikasi. Sedangkan, untuk jenis pelatihan karier kedua merupakan strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan cara menganalisa tantangan yang dihadapi oleh setiap pekerja dan memberikan solusi yang tepat untuk masing-masing karyawan.

Namun, dari hasil pra survei yang dilakukan oleh peneliti, bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan hanya sebagian dari jumlah keseluruhan karyawan yakni dengan total 50 karyawan. Karyawan yang tidak diikutsertakan pada program pelatihan disebabkan karna kurangnya tempat yang memadai. Sehingga, karyawan menunggu giliran peserta yang telah lulus metode evaluasi pada program pelatihan sesuai standar kompetensi yang ditetapkan selama kurun waktu satu tahun. Penyebab lainnya yakni banyaknya karyawan yang memiliki kesibukkan masing-

masing sehingga tidak sempat mengikuti program pelatihan yang telah diselenggarakan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan dukungan yang dapat dilakukan dengan pemberian faktor penting lainnya seperti pengembangan karier yakni sejauh mana peluang karier terbuka bagi karyawan untuk meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya. Di PT. Pupuk Kaltim kebijakan atas terbukanya kesempatan pengembangan karier yakni didasarkan pada kontribusi, inovasi karyawan, dan capaian kompetensi karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan lebih bersemangat dengan apa yang mereka kerjakan sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Namun, hal itu dapat dilakukan jika terdapat ketersediaan kedudukan atau posisi yang kosong. Selama tidak ada ketersediaan kedudukan atau posisi yang kosong, maka karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan kariernya.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengangkat permasalahan tersebut untuk dilakukannya sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur di Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya ?
2. Apakah Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya ?
3. Apakah Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya ?
4. Apakah Pengembangan Karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya ?

1.3 Tujuan Peneliatan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengembangan Karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia serta sebagai bahan dalam penelitian yang lebih lanjut mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan, informasi dan pertimbangan bagi perusahaan terhadap manajemen sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan
- b. Sebagai ide masukan dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia didalam perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan