

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset strategis yang memiliki peranan sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi. Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya bergantung pada keunggulan teknologi, modal, serta sumber daya alam, melainkan juga sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawannya. Karyawan yang kompeten, produktif, dan memiliki kinerja tinggi merupakan kunci utama dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat krusial dalam pencapaian tujuan organisasi memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dalam peran mereka. Menurut Rivai (2020), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu, dan dibandingkan dengan target yang dibebankan. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan agar perusahaan dapat mencapai efisiensi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang optimal tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, termasuk kemampuan, motivasi, serta dukungan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Salah satu faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut Haris et al. (2020), pelatihan merupakan aktivitas yang difasilitasi oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan agar semakin ahli dalam bidangnya secara profesional. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Di tengah perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan metode kerja yang dinamis, pelatihan menjadi kebutuhan yang berkelanjutan. Investasi dalam pelatihan karyawan memberikan dampak positif yang multidimensional bagi organisasi, mulai dari peningkatan produktivitas kerja, berkurangnya tingkat kesalahan, meningkatnya kepuasan kerja, hingga mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, pelatihan bukan sekadar pengeluaran biaya, melainkan investasi strategis jangka panjang bagi perusahaan.

Selain pelatihan, rekrutmen merupakan faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam membentuk kualitas kinerja karyawan. Rekrutmen merupakan pintu gerbang pertama dalam memperoleh SDM yang berkualitas. Menurut Nasution et al. (2021), rekrutmen merupakan kegiatan yang bertujuan memperoleh karyawan baru dalam menempati posisi yang tersedia di unit perusahaan. Proses rekrutmen yang efektif akan menghasilkan kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga memiliki nilai-nilai yang selaras dengan budaya perusahaan. Sebaliknya, kegagalan dalam proses rekrutmen dapat berakibat fatal, seperti tingginya turnover karyawan, rendahnya

produktivitas, dan pemborosan biaya pelatihan untuk karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks industri distribusi di Indonesia, pengelolaan SDM yang efektif menjadi semakin mengkhawatirkan mengingat tingginya tingkat persaingan antar perusahaan. Perusahaan distribusi sangat bergantung pada kinerja karyawan yang optimal untuk memenuhi target penjualan dan menjaga kepuasan pelanggan. Hubungan antara pelatihan, rekrutmen, dan kinerja karyawan telah menjadi topik yang menarik perhatian banyak peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Faizal Rizky, dkk (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan kedua fungsi tersebut secara terpadu dan terstruktur.

PT Bersama Era Sentosa Tama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi dan menghadapi tantangan persaingan bisnis yang ketat. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT Bersama Era Sentosa Tama menyadari pentingnya memiliki SDM yang berkualitas untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Salah satu divisi yang memiliki peran strategis dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah divisi marketing. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi, divisi marketing pada PT. Bersama Era Sentosa Tama memiliki tugas pokok antara lain melakukan penjualan dan penawaran produk kepada pelanggan atau toko, memperluas jaringan distribusi dan mencari pelanggan baru, menjaga hubungan baik dengan pelanggan (customer relationship), memantau ketersediaan dan penyaluran stok barang ke wilayah pemasaran, mencapai target penjualan yang telah ditetapkan

perusahaan, serta melakukan survei dan analisis pasar guna mengetahui kebutuhan dan perkembangan permintaan konsumen. Dengan tugas-tugas tersebut, divisi marketing menjadi ujung tombak perusahaan dalam menghasilkan pendapatan sekaligus menjaga kelancaran arus distribusi produk ke pasar.

Namun, berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Bersama Era Sentosa Tama, target penjualan dalam beberapa periode terakhir menunjukkan kecenderungan menurun, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan, khususnya pada divisi marketing. Kondisi ini diduga berkaitan dengan proses rekrutmen yang belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensi calon karyawan, serta pelaksanaan pelatihan yang belum optimal dalam meningkatkan keterampilan karyawan di bidang pemasaran.

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat indikasi penurunan kinerja karyawan yang tercermin dari data pencapaian target penjualan perusahaan sebagaimana tersaji pada Tabel 1.1 berikut;

Tabel 1.1 Data Pencapaian Target Penjualan PT Bersama Era Sentosa Tama

Tahun	Target Penjualan	Terealisasi	Persentase Pencapaian
2023	6.130.000.000	6.220.000.000	101%
2024	6.750.000.000	6.610.000.000	98%
2025	7.590.000.000	7.250.000.000	96%

Sumber: PT Bersama Era Sentosa Tama (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat adanya tren penurunan persentase pencapaian penjualan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2023, pencapaian penjualan mencapai 101% dan melampaui target yang telah ditentukan, yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori sangat baik. Namun, pada tahun 2024 dan 2025 terjadi penurunan yang signifikan, masing-masing menjadi 98% dan 96%, mengindikasikan adanya permasalahan kinerja karyawan yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen. Kondisi ini diduga disebabkan oleh berbagai permasalahan, antara lain kurangnya efektivitas program pelatihan serta proses rekrutmen yang belum optimal.

Pelatihan memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Menurut Mon & Mulyadi (2021), pelatihan adalah pengajaran yang diberikan kepada karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada, dengan fokus pada keterampilan dasar yang mereka butuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun demikian, keberhasilan program pelatihan sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaannya.

Permasalahan dalam proses pelatihan dapat diidentifikasi dari data pelaksanaan program pelatihan karyawan PT Bersama Era Sentosa Tama yang tersaji pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2 Data Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT Bersama Era
Sentosa Tama**

No.	Kategori	Total Program	Tercapai	Belum Tercapai	% Tercapai	% Belum Tercapai
1	Peningkatan Karakter & Etika Kerja	4	3	1	75%	25%
2	Peningkatan Kompetensi Teknis	6	4	2	66,67%	33,33%
3	Pelatihan Kepemimpinan	3	2	1	66,67%	33,33%
4	Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	5	5	0	100%	0%
	Total Keseluruhan	18	14	4	77,78#	22,22%%

Sumber: PT Bersama Era Sentosa Tama (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, secara keseluruhan tingkat ketercapaian program pelatihan hanya sebesar 77,78%, dengan 22,22% program belum terlaksana sesuai target. Meskipun kategori Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menunjukkan ketercapaian sempurna sebesar 100%, kategori Peningkatan Kompetensi Teknis

dan Pelatihan Kepemimpinan masing-masing hanya mencapai 66,67%, jauh di bawah target yang ditetapkan. Rendahnya ketercapaian pada kategori ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain keterbatasan waktu pelaksanaan akibat padatnya jadwal kerja karyawan, terbatasnya jumlah instruktur atau fasilitator pelatihan, serta belum meratanya kesempatan bagi seluruh karyawan Divisi Marketing untuk mengikuti pelatihan secara menyeluruh. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya peningkatan kompetensi teknis dan kemampuan kepemimpinan karyawan, yang pada akhirnya turut berkontribusi pada belum optimalnya kinerja Divisi Marketing secara keseluruhan.

Di sisi lain, permasalahan pada proses rekrutmen juga menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Menurut Bhuiyan (2021), rekrutmen merupakan proses mencari dan memperoleh calon karyawan dalam jumlah dan kualitas yang memadai sehingga organisasi dapat memilih individu yang paling sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses rekrutmen yang tidak berjalan optimal dapat berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, sehingga berdampak pula pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Data rekrutmen karyawan PT Bersama Era Sentosa Tama selama tiga tahun terakhir tersaji pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Data Rekrutmen Karyawan PT Bersama Era Sentosa Tama

Tahun	Kebutuhan Karyawan	Terealisasi	Selisih
2023	15	12	3
2024	14	14	0
2025	16	13	3

Sumber: PT Bersama Era Sentosa Tama (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3, kebutuhan karyawan perusahaan mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2023, terdapat selisih tiga karyawan antara kebutuhan dan realisasi rekrutmen. Tahun 2024 menjadi satu-satunya tahun di mana target rekrutmen terpenuhi sepenuhnya. Namun pada tahun 2025, kebutuhan karyawan melonjak menjadi 16 orang sementara yang terealisasi hanya 13 orang. Ketidakmampuan memenuhi kebutuhan rekrutmen ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen perusahaan belum berjalan secara optimal, yang dapat berimplikasi pada meningkatnya beban kerja karyawan yang ada dan berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat pertanyaan penting mengenai seberapa besar pengaruh pelatihan dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT Bersama Era Sentosa Tama. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan

mengenai pengaruh kedua variabel ini secara terpisah, kajian yang mengintegrasikan keduanya dalam konteks perusahaan distribusi di Indonesia masih terbatas. Dalam praktiknya, rekrutmen dan pelatihan merupakan dua fungsi manajemen SDM yang saling berkaitan dan bersinergi. Rekrutmen yang baik akan memudahkan proses pelatihan karena karyawan yang direkrut telah memiliki dasar kompetensi yang sesuai, sementara pelatihan yang efektif akan memaksimalkan potensi karyawan hasil rekrutmen tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara rekrutmen, pelatihan, dan kinerja karyawan. Faizal Rizky et al. (2023) dalam penelitiannya di CV. Sumber Baru membuktikan bahwa rekrutmen dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian tersebut mengkaji keduanya bersama variabel pengembangan karir sebagai variabel ketiga, sehingga kontribusi spesifik pelatihan dan rekrutmen secara terfokus tanpa variabel tambahan belum tergambar secara mandiri. Di sisi lain, Situmorang & Tinambunan (2025) yang meneliti PT. BPR NBP 17 Sunggal menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,481, namun penelitian tersebut dilakukan pada sektor perbankan dengan tambahan variabel insentif.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut, terdapat gap penelitian yang perlu diisi. Pertama, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh pelatihan dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan tanpa variabel tambahan lainnya, sehingga kontribusi murni kedua variabel tersebut terhadap kinerja belum dapat diidentifikasi secara jelas. Kedua, seluruh penelitian terdahulu dilakukan

pada konteks industri yang berbeda, yakni konstruksi dan perbankan sementara penelitian pada perusahaan distribusi di Jawa Timur masih sangat terbatas. Kesenjangan-kesenjangan inilah yang mendorong dilakukannya penelitian ini, yakni untuk mengkaji secara terfokus pengaruh pelatihan dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Bersama Era Sentosa Tama sebagai perusahaan distribusi di Jawa Timur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam mengevaluasi sistem pelatihan dan rekrutmen yang ada, sekaligus memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Bersama Era Sentosa Tama menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam mengevaluasi dan memperbaiki sistem pelatihan dan rekrutmen yang ada, sekaligus memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perusahaan distribusi di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi marketing di PT Bersama Era Sentosa Tama?
2. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi marketing di PT Bersama Era Sentosa Tama?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan divisi marketing di PT Bersama Era Sentosa Tama.
2. Untuk menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan divisi marketing di PT Bersama Era Sentosa Tama.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh pelatihan dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan distribusi di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi manajemen PT Bersama Era Sentosa Tama dalam memperbaiki sistem pelatihan dan rekrutmen guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

3. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji topik serupa dengan konteks atau objek penelitian yang berbeda.