

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kaswan (2011:2) dalam Massie, dkk (2015:637) mendefinisikan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Sedangkan Mathis (2002:5) dalam Massie, dkk (2015:637) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Mangkunegara (2017) dalam Jumawan dan Mora (2018:345) mendefinisikan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Sinambela (2016) dalam Jumawan dan Mora (2018:345) mendefinisikan bahwa pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karier.

Mathis dan Jackson (2006:113) dalam Mamangkey, dkk (2015:739), menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya. Mangkunegara (2000:67) dalam Mamangkey, dkk (2015:739), juga mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Penelitian ini dilakukan di PT. Adiprima Suraprinta yang berada di Dusun Sidomoro, Desa Sumengko, Kecamatan Wringinanom, Kabupaten Gresik. PT. Adiprima Suraprinta merupakan anak perusahaan dari Jawa Pos Group yang bergerak dibidang produksi kertas. Perusahaan ini memproduksi kertas berbahan baku dari kertas atau koran bekas. Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa karyawan produksi menyatakan bahwa PT. Adiprima Suraprinta adalah salah satu perusahaan yang bisa dibilang rutin dalam memberikan pelatihan terhadap karyawannya. Salah satu pelatihan yang rutin dilakukan setiap 3 bulan sekali oleh PT. Adiprima Suraprinta adalah pelatihan kerja *softskill*. Peserta dalam pelatihan kerja *softskill* ini adalah semua karyawan dari masing-masing divisi. *Softskill* yang dimaksud oleh pihak PT. Adiprima Suraprinta diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam

mengelola hubungannya dengan orang lain. Contohnya, pelatihan mengenai kemampuan manajemen, kepemimpinan atau komunikasi. Pihak PT. Adiprima Suraprinta menyadari meski tidak akan memberikan dampak yang secara nyata dapat dilihat, namun pelatihan ini dapat benar-benar memberikan perubahan, baik pada kondisi lingkungan kerja dan hubungan karyawan yang nantinya akan berdampak kinerja karyawan tersebut.

Terkait fenomena pengembangan karier yang terjadi di PT. Adiprima Suraprinta, peneliti melakukan wawancara dengan supervisor *Human Resources Development* (HRD). Dalam wawancara dengan supervisor *Human Resources Development* (HRD), peneliti memperoleh data bahwa selama tahun 2019 - 2020 setidaknya ada beberapa proses pengembangan karier karyawan bagian produksi, secara rinci akan dijelaskan Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 : Perubahan Status Karyawan Bagian Produksi

Bagian	Jumlah	Status Karyawan 2019-2020		Status Karyawan Tetap di Tahun 2018
		Kontrak	Tetap	
Forklift	4	2	2	1
Conveyor	8	5	3	2
DCS A	8	6	2	1
Warna	4	3	1	1
Wire	4	3	1	1
Pope Reel	4	3	1	0
Kanji	4	2	2	1
Rewinder	8	5	3	2
Admind	1	0	1	0
Total	45	29	16	9

Sumber: Data *Human Resources Development* PT. Adiprima Suraprinta

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT. Adiprima Suraprinta pada tahun 2019-2020 masih konsisten dalam memberikan proses pengembangan karier para karyawannya. Hal ini terlihat pada tahun 2019-2020 masih adanya proses pengangkatan karyawan, dari yang statusnya

kontrak menjadi karyawan tetap. Hampir semua karyawan yang berstatus kontrak menginginkan perubahan statusnya menjadi karyawan tetap, namun dalam upaya proses pengembangan karier terkait pengangkatan karyawan *Human Resources Development* PT. Adiprima Suraprinta memiliki dasar-dasar penilaian tertentu yang digunakan, antara lain adalah karyawan yang loyal dan berintegritas, karyawan yang kreatif dan inisiatif, karyawan yang memiliki nilai yang lebih dari karyawan lain, karyawan yang bisa memberikan solusi bukan hanya complain dan juga karyawan yang professional dalam bekerja.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan supervisor terkait fenomena kinerja dalam PT. Adiprima Suraprinta adalah menurunnya persentase kinerja pada tahun 2019 dan semakin menurun lagi pada tahun 2020, dimana perusahaan menginginkan kinerja karyawan seharusnya meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat dilihat dari rendahnya kinerja karyawan bagian produksi PT. Adiprima Suraprinta pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2 : Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi

No	Indikator	Januari - Juni 2019 (%)	Juli - Desember 2019 (%)	Januari - Juni 2020 (%)
1	Jumlah order produksi yang dapat dipenuhi sesuai skedul	10.96	11.96	8.21
2	Pemenuhan terhadap standar <i>good manufacturing practices</i>	8.14	8.68	8.00
3	Jumlah produk yang dihasilkan	30.11	32.26	29.16
4	Kesesuaian proses produksi dengan SOP	13.17	14.11	11.26
5	Jumlah laporan produksi yang dibuat tepat waktu	10.11	11.11	9.12
	Total	72.49	78.12	65.75

Sumber: Data Internal Bagian Produksi PT. Adiprima Suraprinta

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan persentase penilaian kinerja karyawan bagian produksi di semester 1 dan semester 2 tahun 2019 - semester 1 tahun 2020 terdapat beberapa indikator yang mengalami fluktuatif namun cenderung menurun. Jumlah produk yang dihasilkan pada semester 1 dari bulan Januari-Juli tahun 2019 sebesar 30.11% dan pada semester 2 dari bulan Juli-Desember tahun 2019 terjadi peningkatan sebesar 2.15% dengan persentase sebesar 32.26%, sedangkan pada semester 1 dari bulan Januari-Juni tahun 2020 jumlah produksi menurun cukup banyak menjadi 29.16%. Menurut salah satu supervisor produksi di PT. Adiprima Suraprinta, perusahaan menetapkan standar kategori untuk penilaian kinerja karyawan bagian produksi per semesternya adalah Sangat Baik 90.00, Baik 80.00 - 89.99, Cukup 70.00 - 79.99, Kurang 60.00 - 69,99. Pada semester 1 di bulan Januari-Juni tahun 2019 hasil penilaian kinerja produksi sebesar 72.49% dalam kategori Cukup dan pada semester 2 di bulan Juli-Desember tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 5.63% dengan persentase hasil penilaian kinerja produksi sebesar 78.12% dengan kategori Cukup dan di semester 1 pada bulan Januari-Juni tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 12.37% dengan persentase sebesar 65.75% yang masuk dalam kategori Kurang.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini ditentukan dengan kriteria sebagai berikut : (1) Karyawan bagian produksi PT. Adiprima Suraprinta Gresik. (2) Karyawan bagian produksi yang bekerja minimal 1 tahun di PT. Adiprima Suraprinta Gresik.

Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 45 orang karyawan produksi. Rincian sampel sebagai berikut:

Tabel 1.3 : Daftar Sampel PT. Adiprima Suraprinta Tahun 2020

Bagian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Manager	1	0	1
Supervisor	3	0	3
Forklift	3	0	3
Conveyor	3	2	5
DCS A	5	3	8
Warna	2	2	4
Wire	2	2	4
Pope Reel	3	1	4
Kanji	2	2	4
Rewinder	5	3	8
Admind	0	1	1
Jumlah	29	16	45

Sumber: PT. Adiprima Suraprinta Gresik, 2020

Pencapaian pada setiap kategori yang sudah ditetapkan perusahaan merupakan salah satu tolak ukur kerja setiap individu. Dengan demikian berdasarkan Tabel 1.3 pada semester pertama yaitu pada bulan Januari-Juni di tahun 2020 mengindikasikan kategori karyawan berkinerja kurang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu supervisor produksi di PT. Adiprima Suraprinta menyatakan bahwa perusahaan sangat menyadari terjadinya penurunan dari tahun ke tahun yang berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hal tersebut berbanding lurus dengan data tingkat produksi dan produk cacat yang terjadi pada Tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4 : Rekapitulasi Laporan Produksi

Bulan dan Tahun	Target Produksi (pcs)	Realisasi Produksi (pcs)	Ketercapaian Target (%)	Jumlah Produk Cacat (pcs)	%
Januari-Juni 2019	5.400.000	3.320.000	61.5%	347.499	10.5%
Juli-Desember 2019	5.400.000	3.560.000	65.9%	338.888	9.5%
Januari-Juni 2020	5.400.000	3.128.000	57.9%	351.499	11.2%

Sumber: Data Internal Bagian Produksi PT. Adiprima Suraprinta

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan persentase bahwa pada semester pertama di bulan Januari-Juni 2019 sampai dengan semester kedua yaitu bulan Juli-Desember 2019 angka yang cenderung mengalami peningkatan jumlah produksi. Sedangkan pada semester pertama di bulan Januari-Juni 2020 menunjukkan angka penurunan jumlah produksi. Terlihat pada persentase ketercapaian target produksi pada semester 1 pada bulan Januari-Juni 2019 sebesar 61.5% dan pada semester kedua yaitu pada bulan Juli-Desember 2019 mengalami peningkatan sebesar 4.4% dengan persentase sebesar 65.9% sedangkan pada semester pertama yaitu pada bulan Januari-Juni 2020 mengalami penurunan sebesar 8% dengan persentase sebesar 57.9%. Jumlah produksi yang mengalami penurunan tentu saja menyebabkan menurunnya keuntungan perusahaan dan kualitas produk yang dihasilkan oleh PT. Adiprima Suraprinta sangat mempengaruhi pada sarana produksi di perusahaan.. Gambaran laju penurunan kinerja berdasarkan target produksi di PT. Adiprima Suraprinta secara lebih jelas dapat dilihat pula dalam bentuk grafik seperti pada Gambar 1.1 berikut ini.

Gambar 1.1
Grafik penurunan kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta



Sumber : PT. Adiprima Suraprinta, 2020

Berdasarkan fenomena di lapangan yang penulis lakukan, hal tersebut kemungkinan besar faktor kemampuan karyawan yang menurun

dikarenakan kurangnya pelatihan yang diberikan secara khusus untuk mengembangkan kemampuan karyawan produksi dan juga pengembangan karier yang diterapkan oleh perusahaan. Hasil pada Tabel diatas sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan kepada supervisor di PT. Adiprima Suraprinta yang menyatakan bahwa menurunnya persentase kinerja antara lain adalah kuantitas karyawan yang masih dinilai kurang untuk menunjang penyelesaian tugas pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan masih rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan karyawan yaitu ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal.

Penelitian ini didasari oleh hasil-hasil dari penelitian terdahulu dari jurnal milik Jumawan dan Mora (2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Suryantiko dan Lumintang (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh positif secara simultan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.

Pelatihan dan pengembangan karier merupakan salah satu faktor penting dalam memperoleh karyawan yang berkualitas dalam meningkatkan kinerjanya. Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan karier dirasakan perlu ditingkatkan lagi oleh PT. Adiprima Suraprinta dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan agar siap menghadapi perubahan-perubahan baik yang bersifat internal maupun eksternal, serta menjalin hubungan kerjasama antara karyawan dengan atasan sehingga tercipta kelangsungan hidup institusi pendidikan yang harmonis. Berdasarkan survey

pendahuluan berupa wawancara kepada beberapa karyawan produksi di PT. Adiprima Suraprinta telah ditemukan suatu kondisi dimana rancangan sistem pelatihan yang menyebabkan sebagian karyawan tidak mengikuti pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Jumawan dan Mora (2018:344) dalam penelitiannya menyatakan bahwa efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan di perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat. Selain itu Massie, dkk (2015:636) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan faktor yang mendorong tercapainya kinerja karyawan yang terbaik sehingga dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karir akan mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Adanya perasaan yang timbul mengenai permasalahan pengembangan karier yang terjadi membuat mereka melakukan tugas dan pekerjaannya dengan kurang bersemangat. Hal ini dapat ditinjau dari jawaban narasumber saat proses wawancara yang berpendapat bahwa kesempatan untuk mendapatkan proses pengembangan karir, kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapat promosi masih sangat kurang. Selain itu adanya pendapat lain seperti tidak adanya penghargaan yang

diberikan secara langsung kepada karyawan yang memaksimalkan hasil kerja, tidak adanya bentuk komunikasi dalam jalur karier yang ada di perusahaan, semakin membuat karyawan mengaku kurang puas dalam hal proses dan kesempatan pengembangan karirnya. Perilaku-perilaku yang muncul dari permasalahan pengembangan karier di perusahaan ini adalah sangat beragam seperti karyawan yang kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, terlambat dan kurang tepat waktu saat jam kembali setelah waktu istirahat.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat pentingnya pelatihan dan pengembangan karier dalam kinerja karyawan, dimana perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan bila karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu di perusahaannya mempunyai kemampuan dan keahlian yang baik demi mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang menjadi bahan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik ?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik ?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah memecahkan permasalahan yang tergambar dalam latar belakang dan rumusan masalah. Adapun tujuan yang hendak dicapai sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Adiprima Suraprinta Gresik.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak PT. Adiprima Suraprinta Gresik.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pihak PT. Adiprima Suraprinta Gresik, berupa informasi empiris yang dapat digunakan sebagai :

- 1) Dasar perencanaan di masa yang akan datang dalam hal kebijakan sumber daya manusia
 - 2) Dapat memberikan informasi secara jelas dan nyata untuk bahan masukan bagi pihak PT. Adiprima Suraprinta Gresik dan menetapkan berbagai kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi Karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih kepada karyawan sehingga menambah semangat bekerja menjadi lebih baik.

3. Bagi Penulis.

Meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pokok dan suatu permasalahan yang ada dalam suatu objek penelitian pada keadaan dan membandingkan dengan teori yang diperoleh dalam saat perkuliahan.

4. Bagi Akademis.

Sebagai bahan referensi dan menambah pengetahuan khasanah perbendaharaan penelitian, khususnya di Universitas Islam Majapahit.

5. Bagi Peneliti Lanjutan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

E. Batasan Penelitian

Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji, dan membatasi subjek penelitian. Agar dalam pembahasan lebih terarah dan berjalan dengan baik maka perlu adanya ruang lingkup penelitian, yaitu :

1. Ruang Lingkup Subjek.

Ruang lingkup subjek dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Adiprima Suraprinta.

2. Ruang Lingkup Objek.

Ruang lingkup objek dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan karier di PT. Adiprima Suraprinta.

3. Ruang Lingkup Tempat.

Ruang lingkup tempat dalam penelitian ini yaitu PT. Adiprima Suraprinta yang berada di Dusun Sidomoro, Desa Sumengko, Kecamatan Wringinanom, Kabupaten Gresik.

4. Ruang Lingkup Waktu.

Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan, terhitung dari bulan Maret 2020 sampai bulan Juni 2020.