BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen penting untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia didalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan unsur yang paling utama dan sebagai unsur pengendali keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Seberapapun majunya teknologi dan informasi saat ini tidak menjamin keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tanpa ada peran aktif sumber daya manusia didalamnya.

Perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya pasti berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai sebuah tujuannya perusahaan pasti akan dihadapkan oleh banyak tantangan dan hambatan. Salah satu upaya untuk menghadapi tantangan dan hambatan tersebut adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan ahli pada bidangnya. Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam menunjang keberhasilan sebuah perusahaan, sangatlah penting untuk memacu kinerja karyawan karena, kinerja menjadi tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu sumber keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kinerja yang tinggi adalah tenaga kerja yang berkualitas serta evektifitas kerja yang memadai.

Kinerja karyawan yang rendah merupakan permasalahan yang besar bagi perusahaan, karena dapat mengakibatkan kerugian yang besar bagi perusahaan apabila tidak diatasi secara tepat. Dalam memacu kinerja, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dengan optimal dan mendayagunakan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Menurut (Mangkunegara, 2011)(Jumawan & Mora, 2018) Salah satu upaya yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Dengan diadakannya pelatihan untuk karyawan

akan membantu karyawan menjadi lebih terampil dan produktif dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut (Jumawan & Mora, 2018), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai baru maupun pegawai lama seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan sebuah pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan berorientasi pada peningkatan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya. Semakin banyak pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin mudah untuk mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika semakin sedikit pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, maka akan mengakibatkan menurunnya kualitas kinerja karyawan.

Selain pelatihan, pengembangan karir juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya karena ingin mencapai tujuan yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan salah satu kegiatan manajemen SDM yang pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pengembangan karir bagi perusahaan dapat memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedianya karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang kosong diwaktu mendatang. Pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan dalam melakukan pembinaan karirnya (Jumawan & Mora, 2018).

Pengembangan karir dapat dilihat dari besarnya keinginan, kebutuhan, dan ketidakpuasan yang ditunjukkan oleh karyawan. Umumnya proses pengembangan karir dapat dimulai dari hasil mengevaluasi hasil kerja karyawan. Pengembangan karir perlu ada untuk membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. Dalam bekerja setiap karyawan pasti mengharapkan karir yang baik. Jenjang karir yang jelas akan membuat karyawan memiliki motivasi yang positif sehingga membuat

karyawan menjadi loyal dalam bekerja kepada perusahaan. selain membuat karyawan loyal terhadap perusahaan pengembangan karir juga dapat menekan tingginya angka *turn over* pada perusahaan.

Dikutip dari laporan linkedIn yang berjudul "*Inside the Mind of Today's Candidate*" tercatat hasil survei tentang tututan seorang pekerja ditempat kerja beserta alasan yang sering menjadikannya tidak betah berada di tempat tersebut. Salah satu temuan dari studi tersebut adalah bahwa lebih dari 90% profesional di Indonesia tertarik untuk mendengar tentang peluang karir baru dan faktor pendorong utamanya tidak lagi semata-mata karena pendapatan yang lebih besar. Motivasi terbesar lainnya bagi profesional di Indonesia untuk mencari kerja adalah kesempatan untuk aktualisasi diri. Hasil survei mengungkapkan bahwa kompensasi dan tunjangan tidak lagi menjadi faktor pendorong bagi profesional di Indonesia untuk bertahan di perusahaan melainkan harapan untuk dapat mengembangkan karir. (Dailysocial.id, 2017).

Ketidakpuasan dalam pengembangan karir merupakan masalah bagi sebuah organisasi swasta maupun pemerintah, masih banyak karyawan yang berkualitas secara pendidikan dan keahlian yang tidak mendapat pengembangan karir secara optimal ditempat dimana mereka bekerja, hal tersebut menyebabkan karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut dan mencari perusahaan lain yang memiliki jenjang karir yang jelas. Padahal, program pengembangan karir merupakan investasi strategis bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Perencanaan karir yang jelas membuat karyawan merasa dihargai dan semakin termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Ketidakpuasan pengembangan karir tersebut bisa terjadi pada karyawan perusahaan swasta maupun perusahaan negara.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pengamat BUMN Toto Pranoto pada tanggal 15 april 2020 mengemukakan saat ini BUMN tengah mengalami pareto atau hanya sebagian kecil yang berkinerja baik. Kondisi pareto itu sendiri terjadi karena beberapa hal yakni karena sebagian besar BUMN manfaat publiknya sudah turun dan bisa digantikan sektor swasta. Selain kinerja perusahaan yang buruk, kinerja keuangannya pun juga buruk. Ia mengemukakan pernyataan ini

untuk menanggapi pernyataan menteri BUMN Erick Thohir yang mengatakan bahwa hanya 10% BUMN yang mampu berdiri sendiri. (mediaindonesia.com, 2020).

PT. Pupuk Kujang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri pupuk nasional. Perusahaan melaksanakan kegiatan pengolahan (proses transformasi) bahan organik dan anorganik melalui proses kimia, serta berbagai kegiatan untuk mendukung pertanian yang terintegrasi dengan kegiatan perdagangan, atau menghasilkan produk berupa barang dan/atau jasa yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi.

PT. Pupuk Kujang yakin bahwa kinerja perusahaan sangat bergantung pada kualitas karyawannya karena, SDM berkualitas merupakan salah satu aset perusahaan yang paling utama. Demi menjaga produktivitas karyawan tetap tinggi PT. Pupuk Kujang senantiasa memberikan apresiasi kepada karyawan yang tepat dan pantas berdasarkan pencapaian kinerja individu atau *key performance indicators* (KPI). Berikut adalah nilai rata-rata KPI PT. Pupuk Kujang Cikampek Tahun 2016-2018:

Tabel 1.1.
Nilai Rata-rata Key Performance Indicators PT. Pupuk Kujang Tahun 2016-2018

Direktorat	Tahun		
	2016	2017	2018
Komersil	601.41	376.98	241.50
SDM & Umum	323.27	816.32	263.56
Teknik & Pengembangan	468.24	518.43	388.52
Produksi	2268.30	2415.69	2518.68
Utama	468.24	187.24	813.10
Jumlah	4129.46	4314.66	4225.36
Nilai Rata-rata KPI	3.87	3.88	3.83

Sumber: Bagian PSDM PT. Pupuk Kujang Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.1. diatas menunjukkan nilai rata-rata *Key Performance Indicators* (KPI) PT. Pupuk Kujang Cikampek pada tahun 2016 sampai tahun 2018. Pada tahun 2018 nilai rata-rata KPI mengalami sedikit penurunan dibanding dua tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan turunnya kinerja perusahaan. Selain

itu, pada tahun yang sama terjadi penurunan hasil produksi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2 Berikut ini:

Tabel 1.2
Hasil Produksi PT. Pupuk Kujang Tahun 2016-2018
(Dalam Satuan Ton)

Jenis	Tahun			
	2016	2017	2018	2019
Urea	953.313	1.004.139	895.721	865.181
Amonia	610.338	632.701	591.957	180.727
NPK	103.056	177.517	176.863	86.931
Organik	25.631	45.327	59.544	580.050

Sumber: PT. Pupuk Kujang Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa beberapa jenis pupuk yang di produksi pada PT. Pupuk Kujang pada tahun 2019 mengalami penurunan dibanding dua tahun sebelumnya, sedangkan pada jenis pupuk organik mengalami kenaikan. Selain karena kinerja karyawan yang turun, harga gas bumi yang menjadi bahan baku utama untuk produksi pupuk urea juga dinilai masih terlalu tinggi. Hal ini juga menjadi salah satu faktor turumnya produksi pupuk jenis urea pada tahun 2019.

Menurut (Fizia et al., 2018) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Megah Makmur” bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh ini menunjukkan bahwa teori pelatihan dapat berdampak kepada kinerja. Semakin ditingkatkanya pelatihan-pelatihan yang dilakukan perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Melalui pelatihan, karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi optimal kepada perusahaan dengan menguasai tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendukung pemenuhan target kinerja serta meningkatkan pencapaian target kerja karyawan PT. Pupuk Kujang berupaya dan berkomitmen untuk terus meningkatkan potensi dan skill karyawan baik hard skill maupun soft skill melalui berbagai macam program pelatihan dan pengembangan yaitu, *In House Training*, *Public Training Program* dan *Scholarship Program*.

Program pelatihan tersebut dikembangkan secara komprehensif untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial karyawan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya untuk melihat bagaimana fenomena mengenai pelatihan yang diberikan oleh PT. Pupuk Kujang dalam meningkatkan kinerja karyawan maka dilakukan pra- penelitian dengan menyebarkan kuesioner sementara yang terdiri dari indikator mengenai pelatihan kepada 30 orang responden yang merupakan karyawan PT. Pupuk Kujang. Data yang diperoleh dalam penyebaran kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra- penelitian Mengenai Pelatihan di PT. Pupuk Kujang Cikampek

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Pegawai	Target dalam %
		Ya	Tidak		
1	Saya selalu bersemangat mengikuti pelatihan	100%	00,0%	30	100%
2	Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik	90,0%	10,0%	30	100%
3	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan	63,3%	36,7%	30	100%
4	Materi yang diberikan saat pelatihan lengkap dan dapat dengan mudah dipahami	56,7%	43,3%	30	100%
5	Setelah mengikuti pelatihan, saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat	83,3%	16,7%	30	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner Sementara tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa program pelatihan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bahwa karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek merasa

bahwa materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, materi yang diberikan saat pelatihan juga kurang lengkap sehingga sulit untuk dipahami menurut tanggapan karyawan.

Selain pelatihan, pengembangan karir karyawan juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. PT. Pupuk Kujang Cikampek melakukan proses yang selektif dalam program pengembangan karir. Salah satu proses seleksi yang dilakukan adalah dengan menyusun Key Performance Indicator (KPI). KPI digunakan sebagai tolok ukur untuk melihat para pegawai yang pengembangan karirnya baik sehingga layak untuk mendapatkan promosi jabatan. Selain itu, PT. Pupuk Kujang menetapkan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh karyawannya dalam promosi jabatan yaitu, kesetiaan, prestasi kerja, disiplin, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan inisiatif. Berikut adalah jumlah karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek yang melakukan promosi, rotasi dan mutasi:

Tabel 1.4
Jumlah Karyawan Promosi, Rotasi dan Mutasi PT. Pupuk Kujang Cikampek Tahun 2017-2019

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Promosi	138	266	138
Rotasi	164	150	120
Mutasi	14	7	6

Sumber: PT. Pupuk Kujang Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang dipromosikan pada tahun 2019 jumlahnya cenderung menurun dibanding tahun sebelumnya. Selain itu, kegiatan rotasi dan mutasi karyawan juga mengalami penurunan dibanding dua tahun sebelumnya.

Selain data diatas, dilakukan juga pra-penelitian dengan membagikan kuesioner sementara yang terdiri dari indikator-indikator pengembangan karir kepada 30 orang responden yang merupakan karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek. Data yang dipeloreh dari hasil penyebaran pra-kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra- penelitian Mengenai Pengembangan Karir di PT.
Pupuk Kujang Cikampek

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Pegawai	Target dalam %
		Ya	Tidak		
1	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi	73,3%	26,7 %	30	100%
2	Saya merasa puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan	53,3%	46,7%	30	100%
3	Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan	80%	20 %	30	100%
4	Pelatihan yang saya peroleh memapukan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi	56,7%	43,3 %	30	100%
5	Kesetiaan terhadap organisasi juga menjadi tolok ukur dalam pengembangan karir karyawan	93,3%	6,7%	30	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner Sementara tahun 2020

Berdasarkan hasil pra-kuesioner pada tabel 1.5 diatas, beberapa karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan. Pelatihan kerja yang mereka dapatkan tidak menjamin mereka dapat melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi. Selain itu, ada juga karyawan yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi yang dilakukan oleh PT. Pupuk Kujang.

Berdasarkan data-data yang mendukung, serta fenomena yang terjadi di PT. Pupuk Kujang Cikampek dan teori terkait termasuk beberapa pendapat yang menyatakan bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh positif

terhadap Kinerja menjadi dasar untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar belakang penelitian, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurunnya jumlah produksi pupuk pada tahun 2018 dan 2019
2. Menurunnya nilai rata-rata KPI tahun 2018
3. Materi pelatihan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan
4. Materi pelatihan yang diberikan kurang lengkap
5. Materi pelatihan yang diberikan sulit untuk dipahami
6. Promosi karyawan menurun pada tahun 2019
7. Berdasarkan kuesioner pra-penelitian karyawan tidak puas dengan sistem promosi perusahaan
8. Pelatihan yang dilakukan tidak dapat menjamin karyawan mampu melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi
9. Karyawan merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam promosi

1.3 Batasan Masalah

Untuk dapat tercapai tujuan dari penelitian tersebut, serta dapat memudahkan peneliti dalam melakukan penelitiannya maka perlu adanya pembatasan masalah. Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian dibatasi oleh penelitian dalam lingkup konsentrasi dibidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Sesuai judul yang diajukan penelitian ini membahas tentang pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek.
3. Pengamatan dan penelitian terbatas pada karyawan bagian PT. Pupuk Kujang Cikampek.

4. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka penulis dapat menguraikan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelatihan karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?
2. Bagaimana pengembangan karir karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?
3. Bagaimana kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap pengembangan Karir Karyawan PT. Pupuk Kujang?
5. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?
6. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?
7. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penulis dapat menguraikan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pelatihan karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek
2. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengembangan karir karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek
3. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek
4. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek
5. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek

6. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek
7. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang luas, serta sebagai sarana bagi penulis dalam menerapkan ilmu yang telah didapatkan di perkuliahan.
2. Memberikan sumbagan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya berkenaan dengan pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
3. Menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman serta dapat dijadikan sebagai referensi pengetahuan, bahan diskusi dan bahan kajian lanjutan bagi pembaca tentang masalah yang berkaitan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini bagi perusahaan dapat menjadi wacana referensi bagi bagi penentuan kebijakan – kebijakan perusahaan serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

1. Penelitian ini diharapkan bagi perusahaan dapat menjadi wawasan referensi bagi penentu kebijakan-kebijakan perusahaan serta dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan
2. Diharapkan hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan .