

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu isu penting yang layak diteliti terkait dengan keberlanjutan perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan, yang mencerminkan hasil kerja mereka, memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan. Jika kinerja tersebut menurun, hal ini dapat memengaruhi kelangsungan operasional perusahaan.

Saat ini, masyarakat Indonesia bergerak menuju pola kehidupan yang berorientasi pada pekerjaan. Tidak hanya aspek teknologi yang menjadi fokus pengembangan, tetapi Sumber Daya Manusia (SDM) juga berperan penting dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan. Meningkatnya persaingan di dunia kerja mendorong perusahaan untuk terus mengoptimalkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan yang berujung pada peningkatan profit. Setiap perusahaan berupaya meningkatkan kinerja Karyawannya, termasuk perusahaan XYZ pada Divisi Human Capital.

PT. XYZ sebuah perusahaan farmasi milik negara di Indonesia, bergerak dalam produksi vaksin, serum, dan produk bioteknologi. Didirikan pada tahun 1890, Perusahaan XYZ menjadi satu-satunya produsen vaksin di Indonesia dan pemasok utama dalam program imunisasi nasional melalui kerja sama dengan Kementerian Kesehatan. Dalam mendukung misinya, divisi Human Capital perusahaan XYZ memainkan peran penting dalam memastikan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, inovatif, dan kompeten untuk menjaga kualitas dan keamanan produk farmasi yang dihasilkan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja Karyawan yang terus meningkat, namun terkadang hal tersebut tidak dapat dipenuhi. Seperti halnya di Divisi Human Capital pada perusahaan XYZ yang mengalami naik turunnya kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1

Rekapitulasi Capaian Prestasi Kerja Divisi Human Capital Tahun 2022-2024

No	Tugas Pokok dan Fungsi per Departemen Human Capital	Nilai Maximal	Realisasi		
			2022	2023	2024
1	Tata Kelola HC Memastikan tersedianya kesisteman/kebijakan dan terkelolanya <i>Human Capital Management System</i> yang <i>align</i> dengan bisnis perusahaan melalui <i>review</i> , analisa, dan desain kebijakan, inisiatif strategis guna mendukung pertumbuhan bisnis sesuai RJPP	91-100	80,22	79,57	82,93
2	Manajemen Pembelajaran dan Pengembangan Memastikan dan mengawasi pelaksanaan Penyelenggaraan Pelatihan <i>Intern, Ekstern, On Job Training, Knowledge Sharing</i> , menyusun <i>Plan of Action</i> , Anggaran Biaya Pelatihan, dan menjalin kerja sama dengan lembaga pelatihan dan pendidikan dalam rangka pelaksanaan pelatihan dan pendidikan formal perusahaan, melalui pengelolaan kompetensi yang terintegrasi berdasarkan strategi yang ditetapkan dalam RJPP, peraturan GCG, regulasi WHO dan rumusan strategi perusahaan.	91-100	84,34	82,12	85,81

3	Operasional HC Memastikan dan mengawasi pelaksanaan, pelayanan kompetensi & benefit, pengelolaan sistem informasi data karyawan, penggunaan anggaran biaya karyawan sesuai RKAP, dan membuat jadwal kegiatan kerja (<i>Plan of Action</i>), serta menjalin hubungan kerja sama dengan pihak eksternal.	91-100	81,46	79,35	87,23
4	Manajemen Talenta Memastikan tersedianya data dan informasi yang akurat terkait dengan pemenuhan kebutuhan karyawan, pergerakan karir, terminasi dan <i>key performance indikator</i> yang efektif guna mendukung terimplementasinya berdasarkan sistem dan strategi Human Capital.	91-100	83,50	81,48	84,79
Rata – Rata Capaian Prestasi Kerja		91-100	82,38	80,73	85,19

Sumber: Bagian Divisi Human Capital PT. XYZ

Berdasarkan informasi yang didapat dari Divisi Human Capital PT. XYZ bahwa capaian prestasi kerja dapat diukur sebagai berikut:

1. Orientasi perilaku
2. Integritas
3. Komitmen
4. Kerja sama
5. Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 1.1 capaian penilaian prestasi kerja menunjukkan bahwa kinerja Karyawan belum tercapai secara maximal. Pada tahun 2022 pencapaian prestasi kerja Karyawan yaitu 82,38 kemudian pada tahun 2023 pencapaian penilaian prestasi kerja mengalami penurunan sebesar 1,65 menjadi 80,38. Namun pada tahun 2024 pencapaian prestasi kerja mengalami kenaikan sebesar 4,46 menjadi 85,19.

Yang dimana nilai tersebut masih belum memenuhi standar penilaian prestasi kerja yang telah ditentukan.

Adapun kriteria laporan capaian prestasi kerja yang merujuk pada peraturan Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013 kriteria tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2
Standar Nilai Prestasi Kerja

Kriteria Nilai	Keterangan
91 – 100	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan diatas standar yang ditentukan dan lain-lain
76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan lain-lain
61 – 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan, dan lain-lain
51 – 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
50 ke Bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi dan pelayanan dibawah standar yang ditentukan dan lain-lain

Sumber: Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013

Berdasarkan Tabel 1.2 standar nilai prestasi kerja, hasil kinerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. XYZ menunjukkan bahwa capaian kerja belum mencapai tingkat optimal. Merujuk pada tabel 1.2, rata-rata hasil kerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. XYZ berada dalam rentang nilai 76-90. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja Karyawan masih terdapat 1 hingga 2 kesalahan kecil, tanpa adanya kesalahan besar, serta revisi dan pelayanan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Untuk meningkatkan capaian prestasi kerja, diperlukan

kontribusi lebih besar dari Karyawan dalam menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan fenomena yang didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan pada 20 Juni 2024 dengan Aji, kepala Departemen Operasional HC, diketahui bahwa kinerja yang belum optimal disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, tingkat antusiasme Karyawan dalam mengikuti pelatihan masih rendah. Selain itu, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah adanya Karyawan yang belum disiplin dalam hal waktu, sehingga menghambat efektivitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja Karyawan yang belum optimal di Divisi Human Capital PT. XYZ tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, karena hal ini berpotensi menghambat kelancaran proses kerja dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam upaya mengatasi masalah kinerja karyawan yang belum optimal di Divisi Human Capital PT. XYZ, peneliti mengadopsi pendekatan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan menerapkan metode penelitian *Survey Explanatory Method*.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada belum maksimalnya kinerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. XYZ. Terdapat enam fungsi operasional, di mana pelatihan merupakan bagian dari pengembangan tenaga kerja, sedangkan disiplin kerja termasuk dalam aspek integrasi Sumber Daya Manusia (SDM) (Mangkunegara, 2013).

Berikut merupakan rekapitulasi data pelatihan karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ:

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Data Pelatihan (2019 - 2024)

No	Tahun	Mengikuti	Sebelum	Sesudah	Perubahan (%)	Keterangan
1	2019	40 Orang	65	68	4.62%	Tingkat partisipasi 80%, peningkatan nilai minimal karena metode monoton.
2	2020	50 Orang	66	70	6.06%	Tingkat partisipasi 76.92%, pelatihan fokus pada digitalisasi administrasi.
3	2021	40 Orang	67	71	5.97%	Tingkat partisipasi 66.67%, pelatihan soft skills namun antusias rendah.
4	2022	50 Orang	66	69	4.55%	Tingkat partisipasi 76.92%, pelatihan efisien kerja, materi kurang menarik.
5	2023	45	67	70	4.48%	Tingkat partisipasi 90%, pelatihan pengelolaan data SDM, kurang inovatif.
6	2024	40	68	71	4.41%	Tingkat partisipasi 80%, pelatihan inovasi dengan metode kurang interaktif.

Sumber: Bagian Manajemen Pembelajaran dan Pengembangan Human Capital

Berdasarkan Tabel 1.3 Rekapitulasi data pelatihan dari 2019 hingga 2024 menunjukkan fluktuasi dalam tingkat partisipasi dan efektivitas pelatihan. Partisipasi tertinggi terjadi pada 2023 dengan 90%, sementara terendah pada 2021 dengan 66.67%, yang mengindikasikan bahwa antusiasme karyawan dipengaruhi oleh relevansi materi dan metode penyampaian. Efektivitas pelatihan, diukur dari peningkatan nilai setelah pelatihan, bervariasi antara 4.41% hingga 6.06%, dengan

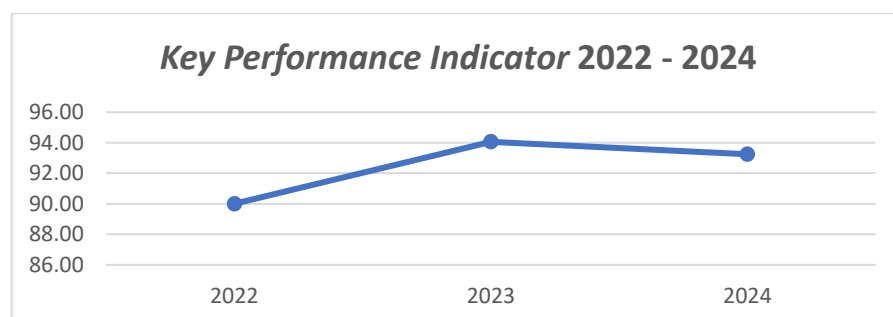
Fauziah Putri, 2025

Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Capital di PT. XYZ
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

peningkatan tertinggi pada 2020 akibat fokus pada digitalisasi administrasi yang relevan dengan kebutuhan kerja. Sebaliknya, peningkatan terendah terjadi pada 2024, kemungkinan karena metode pelatihan yang kurang interaktif. Secara keseluruhan, meskipun pelatihan berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan, diperlukan inovasi dalam metode penyampaian agar lebih menarik dan efektif dalam meningkatkan keterampilan mereka.

Fenomena ini diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan pada 25 Juni 2024 dengan Tri, Karyawan bagian Manajemen Pembelajaran dan Pengembangan, yang menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan yang diadakan oleh HC, antusiasme Karyawan cenderung menurun dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh keluhan Karyawan terkait kegiatan pelatihan yang dianggap monoton. Selain itu, Agus, selaku analis monitoring, evaluasi, dan pelaporan, menambahkan bahwa masih ada Karyawan yang kurang menyadari pentingnya mengikuti pelatihan. Akibatnya, hasil kerja Karyawan menjadi kurang maksimal, sehingga pencapaian tujuan organisasi terhambat.

Selain pelatihan, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja Karyawan adalah tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh setiap Karyawan di Divisi Human Capital. “Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kompensasi, pelatihan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja.” (Siagian, 2008). Untuk menilai tingkat disiplin Karyawan di Divisi Human Capital, peneliti menggunakan data *key performance indicator* selama periode 2022-2024 yang disajikan sebagai berikut.



Sumber: Pengolahan Data

Gambar 1. 1
Data Key Performance Indicator 2022-2024

Berdasarkan Gambar 1.1 Grafik *Key Performance Indicator* (KPI) 2022–2024 menunjukkan peningkatan signifikan dari sekitar 90,00 pada 2022 ke 94,00 pada 2023, mengalami kenaikan sebesar 4,44%. Namun, pada 2024, KPI mengalami sedikit penurunan menjadi sekitar 93,00, atau turun 1,06% dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan wawancara dengan Ruslan pada 5 Juli 2024, peningkatan KPI pada 2023 berkorelasi dengan penerapan disiplin kerja yang ketat serta pemberian motivasi yang tepat kepada karyawan. Sebaliknya, penurunan pada 2024 disebabkan oleh pelanggaran pengawasan terhadap disiplin kerja serta kurangnya dukungan terhadap pengembangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi dalam penerapan disiplin serta program motivasi yang berkelanjutan sangat berpengaruh terhadap pencapaian KPI. Oleh karena itu, untuk menjaga tren positif dan meningkatkan KPI di masa mendatang, perlu adanya penguatan disiplin yang berkesinambungan, target yang realistis, serta program pengembangan karyawan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Melihat seluruh penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Karyawan Divisi Human Capital sedang menghadapi masalah terkait dengan belum maksimalnya kinerja mereka. Fenomena-fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa faktor utama yang diduga menyebabkan hal ini adalah kurangnya efektivitas pelatihan dan rendahnya disiplin kerja di antara Karyawan.

Oleh karena itu, untuk memahami dan mengatasi masalah terkait pelatihan, disiplin Karyawan, dan kinerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. XYZ, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi Human Capital PT. XYZ ."

Selanjutnya, untuk memahami permasalahan dan fenomena yang dijelaskan dalam latar belakang masalah, perlu dilakukan perumusan mengenai kondisi-kondisi objektif yang terjadi. Oleh karena itu, peneliti merumuskan masalah-masalah tersebut sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas pelatihan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?
2. Bagaimana gambaran tingkat disiplin kerja di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?

3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?
6. Bagaimana pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini untuk mengetahui adalah pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di Human Capital PT. XYZ . Tujuan penelitian ini adalah untuk mengambil data, mengolah data dan menganalisis, kemudian data ditarik kesimpulan yang berdasarkan hasil analisis dan teori yang dikemukakan para ahli berdasarkan bidangnya. Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tingkat efektivitas pelatihan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.
2. Mengetahui gambaran tingkat disiplin kerja di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.
3. Mengetahui gambaran tingkat kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.
4. Mengetahui adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.
5. Mengetahui adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.
6. Mengetahui adanya pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di Divisi Human Capital pada PT. XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Bila tujuan penelitian ini telah berhasil maka diharapkan penelitian ini dapat berguna secara praktis maupun secara teoritis. Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis

Secara Teoritis, dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi perusahaan mengenai kinerja Karyawan dan bagaimana menerapkan pelatihan dan disiplin kerja yang baik sehingga akan menghasilkan kinerja Karyawan yang optimal.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan, dapat dipergunakan sebagai masukan positif dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak di Divisi Human Capital PT. XYZ , bahwa pelatihan dan disiplin kerja merupakan faktor yang esensi sebagai pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas sehingga pada gilirannya kinerja Karyawan meningkat dan mampu mengembangkan wawasan secara profesional.