

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Semakin berkembangnya teknologi yang selalu berubah, maka sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan, oleh karena itu hal yang paling menarik untuk dibahas adalah mengenai menurunnya kinerja karyawan pada divisi MSDM PT. Inti (Persero) Bandung.

PT. Inti (Persero) Bandung adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang berada dibawah pengelola Industri Telekomunikasi Strategis yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi dengan memiliki tujuan untuk mewujudkan peningkatan penyelenggaraan serta mutu pelayanan jasa telekomunikasi bagi masyarakat, oleh sebab itu untuk menjamin kelancaran dalam komunikasi diperlukan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas yang sesuai dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman yang disertai

dengan kemajuan teknologi. Menurut Sondang, P Siagian tujuan utama dari Syeni Ramdhayani, 2014

*PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terjadinya perubahan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi setiap dan semua orang di dalam organisasi yang gilirannya biasanya tercermin dalam peningkatan kemampuan organisasi sebagai keseluruhan.

Salah satu bentuk nyata yang terlihat dalam perubahan suatu organisasi adalah sumber daya manusia itu sendiri yaitu karyawan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang mempunyai peranan paling besar dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Pada saat ini, umumnya karyawan PT Inti (Persero) Bandung memiliki kinerja karyawan yang rendah. Hal ini merupakan masalah yang rumit bagi perusahaan karena berkaitan dengan sumber daya manusia. Oleh sebab itu perusahaan harus memberikan perhatian yang khusus dalam mengelola sumber daya manusia. Maka perusahaan membutuhkan suatu kegiatan yang bisa mengatur sumber daya manusia kearah yang lebih baik.

Kunci keberhasilan suatu perusahaan adanya karyawan mendapatkan kesempatan untuk memiliki sebuah karir yang berhasil, salah satu caranya dengan pelatihan. Melalui kegiatan pelatihan yang dilakukan, perusahaan dapat meningkatkan perubahan karyawan dalam segala hal baik pada perilaku, pekerjaan, keahlian maupun ketepatan dan kecepatan dalam bekerja serta menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga dengan adanya pelatihan tersebut akan sangat mempengaruhi peningkatan kompetensi yang berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2007 : 110) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

**Syeni Ramdhayani, 2014**

*PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja untuk mencapai tingkatan dan level tertentu dalam organisasi. Berikut ini merupakan data absensi karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Kehadiran Karyawan Divisi MSDM**  
**PT Inti (Persero) Bandung Tahun 2011-2012**

Bulan	2011	2012	Keterangan
Januari – Maret	85%	91%	107% Target melebihi dari persentase tahun sebelumnya
April – Juni	79%	83%	105% Target melebihi dari persentase tahun sebelumnya
Juli – September	82%	77%	94% Tidak mencapai target dari tahun sebelumnya
Oktober – Desember	73%	72%	99% Tidak mencapai target dari tahun sebelumnya

*Sumber : Divisi MSDM*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas diperoleh informasi bahwa pada tahun 2011 kehadiran karyawan pada Januari-Maret 85%, di tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 91%, pada Bulan April-Juni di tahun 2011 persentase sebesar 79%, pada tahun 2012 meningkat menjadi 83%. Untuk bulan Juli-September dan

**Syeni Ramdhayani, 2014**

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Oktober-Desember pada tahun 2011 menjadi 82% dan 73% sedangkan untuk tahun 2012 presentase kehadiran untuk Juli-Desember 77% dan 72% ini berarti bahwa terjadi penurunan kehadiran karyawan dari bulan Juli – Desember di tahun 2012.

**Tabel 1.2**  
**Laporan Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Divisi MSDM**  
**PT. Inti (Persero) Bandung Pada Bulan Mei 2012**

<b>Pelanggaran</b>	<b>Jumlah</b>
Mangkir	27 Orang
Terlambat Masuk	39 Orang
Cepat Pulang	15 Orang
Ijin	5 Orang

*Sumber : PT Inti (Persero) Bandung*

Berdasarkan pada tabel 1.2 di atas terlihat untuk karyawan pada divisi MSDM pada Bulan Mei, banyak yang tidak disiplin. Hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang mangkir sebanyak 27 orang, terlambat masuk sebanyak 39 orang, cepat pulang 15 orang dan ijin sebanyak 5 orang. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan kurang disiplin dalam menjalankan tanggung jawabnya sehingga tingkat kedisiplinan karyawan masih tergolong rendah.

Berikut ini merupakan persentase pencapaian target SKI (sasaran kerja individu) dan SKU (sasaran kerja unit) karyawan di PT. Inti (Persero) Bandung, per divisi dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2012 yang penulis peroleh dari divisi SDM.

**Tabel 1.3**  
**Persentase Pencapaian Target SKI (Sasaran Kerja Individu)**  
**Divisi MSDM (Target 100%)**

<b>Tahun</b>	<b>Persentase</b>	<b>keterangan</b>
2009	92.01%	92.01%
2010	90.17%	98.00%
2011	94.07%	104.33%
2012	91.26%	97.01%

*Sumber : Divisi MSDM*

**Tabel 1.4**  
**Persentase Pencapaian Target SKU (Sasaran Kerja Unit)**  
**Divisi MSDM (Target 100%)**

<b>Tahun</b>	<b>Persentase</b>	<b>Keterangan</b>
2009	98.0%	98.00%
2010	94.0%	95.92%
2011	92.0%	97.87%
2012	88.0%	95.65%

*Sumber : Divisi MSDM*

Berdasarkan tabel 1.3 dan 1.4 di atas, menunjukkan bahwa persentase pencapaian target SKI mengalami penurunan di tahun 2012 sebesar 91.26%. dan persentase pencapaian target SKU juga mengalami penurunan di tahun 2012 sebesar 88%. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan masih tergolong rendah. Sesuai dari hasil pengamatan, penulis melihat menurunnya kinerja karyawan ini disebabkan kurang adanya disiplin dari setiap karyawan untuk

bekerja sehingga karyawan menjadi bermalas-malasan dalam bekerja serta dorongan untuk berprestasi yang ada pada karyawan masih rendah sehingga kinerja karyawan pun menurun.

PT. Inti (Persero) Bandung memiliki kriteria penilaian kinerja karyawan yang menjadi standar penilaian setiap tahun. Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari hasil wawancara, biasanya penilaian kinerja karyawan pada PT. Inti (Persero) Bandung dinilai satu tahun sekali dengan menggunakan Sasaran Kerja Unit (SKU) dan Sasaran Kerja Individu (SKI). Adapun mengenai standar dan besaran penilaian dapat dilihat pada tabel 1.5 di bawah ini :

**Tabel 1.5**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Inti (Persero) Bandung**

Nomor	Poin	Bobot (%)	Keterangan
1.	Kinerja / SKI	70	Penilaian kinerja berdasarkan pada sasaran kinerja individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kualitas, kuantitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan
2.	Kompetensi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dorongan Berprestasi</li> <li>• Inisiatif</li> <li>• Integritas</li> <li>• Kerjasama</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Orientasi Pelayanan</li> </ul>	20	Penilaian kinerja berdasarkan pada kompetensi dilakukan dengan membandingkan antara perilaku kerja dengan motivasi, inisiatif, integritas, kerjasama, dikalikan

Syeni Ramdhayani, 2014

PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

	Pelanggan		dengan bobot kegiatan.
3.	Pembinaan SDM/Pengembangan Diri	10	Penilaian kinerja berdasarkan pada pembinaan SDM dilakukan dengan membandingkan antara prestasi kerja dengan membandingkan antara prestasi kerja dengan pengembangan diri, pengembangan staff, dikalikan dengan bobot kegiatan

*Sumber : HRD PT. Inti (Persero) Bandung*

Berdasarkan pada tabel 1.5 di atas, terlihat bahwa terdapat 3 poin yang di nilai oleh penyelia PT. Inti (Persero) Bandung dalam mengevaluasi kinerja karyawan diantaranya adalah poin yang pertama adalah kinerja / sasaran kinerja individu (SKI) dengan bobot sebesar 70%. Poin yang kedua adalah kompetensi dengan bobot 20% yang terdiri dari motivasi, inisiatif, integritas, kerjasama, komitmen organisasi, orientasi pelayanan pelanggan. Poin yang ketiga adalah mengenai pembinaan SDM / pengembangan diri dengan bobot 10%. Poin-poin inilah yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja karyawan yang terlihat pada tabel 3 penilaian kinerja karyawan PT. Inti (Persero) Bandung.

PT. Inti (Persero) Bandung memiliki strategi dalam menjalankan aktivitasnya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Strategi tersebut tidak terlepas dari pelaksanaan program pelatihan untuk mempertahankan kesinambungan dan perkembangan perusahaan. Pelatihan yang dilakukan di PT.

Inti belum sepenuhnya diterapkan dengan baik karena masih ada karyawan yang

**Syeni Ramdhayani, 2014**  
**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG**  
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

belum mengikuti pelatihan, dari data yang penulis peroleh, pelatihan merupakan hal yang wajib tapi masih banyak karyawan yang tidak mengikuti pelatihan, dikarenakan masih banyak yang belum mengetahui manfaat dari pelatihan tersebut. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kompetensi serta berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Oleh karena itu, kondisi tersebut di atas sangat berpengaruh dengan ilmu manajemen sumber daya manusia dimana dalam ilmu tersebut salah satu faktor atau variabel yang mempengaruhi kompetensi. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang optimal dan meningkat perlu di lihat dari kompetensi karyawan yang di peroleh baik dari tingkat pendidikan, keahlian, pengalaman, serta pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku ( pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan pada kebutuhan jangka pendek. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Adapun permasalahan yang terjadi mengenai menurunnya kinerja karyawan di PT. Inti (Persero) Bandung, di lihat dari fenomena-fenomena mengenai disiplin kerja yang rendah, dapat di lihat dari ketidakhadiran karyawan yang meningkat, penggunaan jam kerja yang kurang efektif, kurangnya kemampuan pemahaman pegawai terhadap tugas, ketidakseimbangan pekerjaan terlihat dari jam kerja dimana satu pihak ada yang sibuk dengan pekerjaannya,



pihak lain terlihat lebih santai dan masih santai diluar ruangan kantor karena kondisi kerja yang monoton.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, kita dapat melihat bahwa kinerja karyawan di PT. Inti (Persero) Bandung khususnya divisi msdm menunjukkan penurunan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan yang lebih baik lagi dengan mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, agar perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang lebih berkompeten dalam menjalankan tanggung jawab serta memiliki kinerja karyawan yang lebih baik setiap tahunnya sehingga dapat meningkatkan prestasi yang lebih sesuai dengan tujuan perusahaan.

Oleh karena itu dalam memecahkan fenomena mengenai menurunnya kinerja karyawan di PT. Inti (Persero) Bandung yang disinyalir karena kualitas pelatihan dan tingkat kompetensi yang kurang. Hal ini dapat diperbaiki dengan peningkatan pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terhadap para karyawan. Maka, dibutuhkan suatu pendekatan perilaku organisasi untuk memecahkan masalah tersebut.

Luthans dan Gibson (2006) mengungkapkan bahwa konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme didalam lingkungan tertentu. Dimana perilaku tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapinya. Artinya, individu dan lingkungan akan selalu berada dalam satu hubungan yang tidak terpisah. Satu hal yang perlu dikemukakan, perilaku yang muncul sebagai akibat interaksi antara stimulus dan organisme.

**Syeni Ramdhayani, 2014**

*PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Lebih lanjut Gibsons (Ida Farida, 2010 : 22) menyatakan bahwa ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga variabel tersebut berpengaruh pada kinerja personel. Perilaku yang berpengaruh terhadap kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus di selesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Variabel individu menurut Gibsons dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas tentang “Pengaruh Pelatihan karyawan Dan Kompetensi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung”.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, inti dari penelitian ini adalah mengenai menurunnya kinerja karyawan di PT Inti (Persero) Bandung. Hal ini dapat diperbaiki dengan peningkatan pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terhadap para karyawan.

Mengenai permasalahan tersebut di atas, hal tersebut dapat dilihat dari disiplin kerja yang rendah dalam bekerja, terlihat dari penggunaan jam kerja yang kurang efektif, terdapat beberapa karyawan yang lebih santai dalam bekerja, di lain pihak ada yang sibuk dengan pekerjaannya, selesai jam istirahat masih banyak terdapat karyawan yang belum masuk dan masih santai di luar ruangan

**Syeni Ramdhayani, 2014**

*PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

maupun di luar kantor, kurangnya kemampuan pemahaman pegawai terhadap tugas, masih ada karyawan yang tidak mengikuti pelatihan, karyawan belum mendapatkan pelatihan yang efektif. Oleh karena itu perlu adanya suatu pendekatan tertentu terhadap karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya keterampilan dan pengetahuan, insentif, lingkungan kerja dan motivasi dan sebagainya. Berdasarkan kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi pada PT. Inti (Persero) Bandung, faktor yang paling mempengaruhi masalah tersebut adalah masalah keterampilan dan pengetahuan. Oleh karena itu masalah kompetensi kerja dalam penelitian ini akan di pengaruhi oleh faktor keterampilan dan pengetahuan. Pengaruh pelatihan dapat di lihat dari keterampilan dan pengetahuan, apabila karyawan dapat bekerja dengan baik, efektif dan efisien, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran efektifitas pelatihan karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kompetensi kerja pada Divisi MSDM di PT.Inti (Persero) Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung?
4. Adakah pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung?

**Syeni Ramdhayani, 2014**

*PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI MSDM DI PT INTI (PERSERO) BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

5. Adakah pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung?
6. Adakah pengaruh kualitas pelatihan karyawan dan tingkat kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi msdm di PT. Inti (Persero) Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka maksud dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang akan penulis gunakan dalam penulisan proposal sebagai salah satu syarat menempuh ujian tingkat S1 pada program Pendidikan Manajemen Perkantoran, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan informasi, mengenai penyebab menurunnya kompetensi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dan mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya permasalahan tersebut.

Secara khusus, tujuan yang ingin di capai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran efektifitas pelatihan karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kompetensi kerja pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.

3. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui adakah pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.
6. Untuk mengetahui adakah pengaruh kualitas pelatihan karyawan dan kompetensi kerja terhadap tingkat kinerja karyawan pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini di harapkan dapat memberi tiga macam kegunaan yang berguna baik secara teoritis, praktis maupun kegunaan bagi penulis.

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi kajian yang lebih komprehensif dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pelatihan terhadap kompetensi serta kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini dapat di jadikan masukan dan bahan evaluasi mengenai bagaimana pelaksanaan pelatihan terhadap kompetensi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih efektif dan

efisien serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

### 3. Kegunaan Bagi Penulis

Penelitian ini berfungsi sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman yang berharga bagi penulis agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisis fakta, fenomena, gejala dan peristiwa yang terjadi secara ilmiah dan objektif sehingga dapat ditarik kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan dalam menyajikan atau menulis penelitian ini sehingga penelitian ini bisa selesai tepat pada waktunya.