

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sejalan dengan era persaingan yang dihadapi semakin ketat sehingga berdampak pada cepatnya perubahan yang terjadi dalam segala bidang kehidupan baik ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi (Mulyadi & Marliana, 2010). Manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam organisasi, karena orang mendukung organisasi melalui pekerjaan, kreativitas, dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam organisasi mana pun (Masharyono & Senen, 2015). Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi tersebut, suatu perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengolah berbagai sumber daya yang dimiliki, salah satunya manusia atau pegawai (Mathis and Jakson, 2011 dalam Kusuma, 2013:18).

Persaingan antar perusahaan bukanlah persaingan antar mesin, antar bangunan, bahkan antar peralatan atau persaingan antar ibu kota, secara substansi ada persaingan antara personil, perusahaan yang memiliki personil yang lebih baik adalah perusahaan yang akan memenangkan persaingan (Senen et al., 2016). Untuk itu berbagai keahlian, keterampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumberdaya manusia sesuai kemampuan biologis dan rohaninya. Tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil dalam membekali dan mempersiapkan sumber daya manusia, sehingga benar-benar menjadi aset pembangunan bangsa yang produktif dan bermanfaat. (Martoyo, 2001:9)

Perusahaan dituntut untuk selalu dapat menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana pegawai bekerja (Masharyono, 2017). Fokus utamanya adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi (Malayu S.P Hasibuan, 2014). Pegawailah yang menentukan maju atau mundurnya perusahaan dan menentukan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang, dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan kinerja yang tinggi (Avintara et al., 2018).

Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya. Permasalahan kinerja pegawai masih banyak dihadapi oleh perusahaan di berbagai sektor di banyak negara, baik bergerak di sektor publik maupun swasta maka dari itu kita harus memaksimalkan kinerja pegawai dan menjadikan tantangan besar bagi setiap organisasi untuk dapat menggunakan sumber daya yang ada dengan lebih efisien dan efektif untuk mempertahankan daya saing (Hadi Senen et al., 2016).

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2011). Masalah kinerja masih menjadi topik permasalahan dalam penelitian MSDM (Senen, Sumiyati, dan Masharyono, 2016). Menurut Odunlami & Matthew (2014) permasalahan kinerja pegawai masih banyak dihadapi oleh perusahaan di berbagai sektor di banyak negara, baik bergerak di sektor manufaktur maupun jasa, dengan hasil menunjukkan bahwa kinerja pada sektor sektor tersebut rendah. Tingkat kinerja pegawai yang rendah hampir terjadi pada beberapa pegawai di perusahaan sektor manufaktur (Mang et al., 2017).

Permasalahan kinerja pegawai banyak ditemui di perusahaan swasta ataupun perusahaan public (Noorlesmana & Rustono, 2018). Rendahnya kinerja pegawai menjadi *issue* utama dalam industri manufaktur (Mello, 2002). Di Indonesia setiap perusahaan yang bergerak di industri manufaktur dihadapkan dengan permasalahan yang sama, yaitu sumber daya manusia tidak berkompeten, tingkat pendidikan, serta sistem ekonomi dan organisasi yang belum mampu menghasilkan lingkungan bisnis yang sehat (Gina, 2016). Kinerja di bidang industri manufaktur Indonesia selalu menghadapi sejumlah masalah dalam bidang sumber daya manusianya (Umar, 2014). Hal ini diperkuat oleh penelitian Nwosu, Hyginus Emeka., (2015) menyatakan bahwa sektor manufaktur di perusahaan tercatat sebagai salah satu mesin pertumbuhan dalam pekerjaan yang dapat menciptakan kekayaan untuk pembangunan, akan tetapi sektor ini tidak mampu mengatasi tantangan yang tercermin dari kinerjanya yang buruk selama bertahun-tahun. Hal ini juga terjadi pada PT Adhi Karya Tbk (ADHI) adalah perusahaan yang bergerak

di bidang konstruksi di Indonesia. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1960 ini bermarkas di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini awalnya bernama *rchitecten-Ingenicure-en Annemersbedrijf Associatie Selle en de Bruyn, Reyerse en de Vries N.V. (Associatie N.V.)* saat kepemilikannya masih di bawah Belanda. Namun sejak tanggal 11 Maret 1960, perusahaan di nasionalisasi dengan tujuan untuk memacu pembangunan infrastruktur di Indonesia. Bisnisnya termasuk layanan konstruksi, EPC, investasi infrastruktur, properti, dan real estate.

Kurang optimalnya kinerja pegawai lapangan di PT. Adhi Karya menjadi masalah pada perusahaan ini. Pegawai yang bekerja kurang memperhatikan kualitas dalam melakukan pekerjaannya, seperti target perusahaan yang belum tercapai (Padjroel Rachman, 2019). Hal tersebut disebabkan oleh tidak adanya pengukuran kinerja dalam periode tertentu. Sedangkan, penilaian kinerja perlu dilakukan agar perusahaan dapat melakukan evaluasi dalam pekerjaan pegawainya (Dianstini, 2012).

Rendahnya tingkat kinerja pegawai dapat diidentifikasi dengan penilaian kinerja pegawai (Azizah & Gustomo, 2015; Parent et al., 2018) Data pada Tabel 1.1 menunjukkan hasil penilaian kinerja pegawai lapangan PT. Adhi Karya 2015 - 2019.

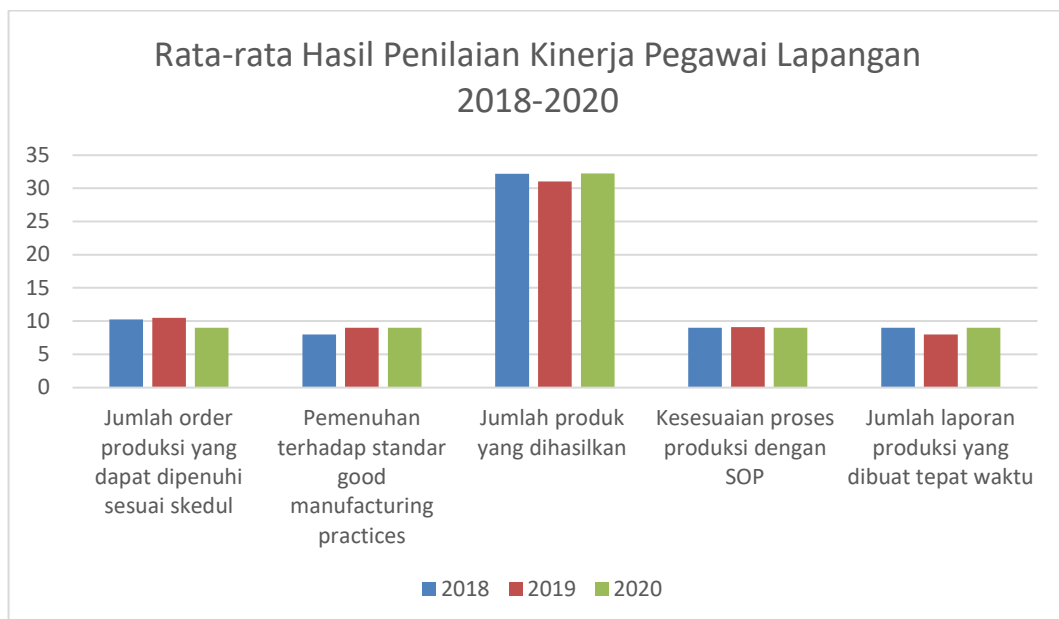
**TABEL 1. 1**  
**RATA-RATA HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI LAPANGAN**  
**PT. ADHI KARYA 2018-2020**

NO	INDIKATOR	TAHUN		
		2018	2019	2020
		(%)	(%)	(%)
1	Jumlah order produksi yang dapat dipenuhi sesuai skedul	10,23	10,50	9,00
2	Pemenuhan terhadap standar good manufacturing practices	8,00	9,00	9,00
3	Jumlah produk yang dihasilkan	32,16	31,00	32,21
4	Kesesuaian proses produksi dengan SOP	9,00	9,10	9,00
5	Jumlah laporan produksi yang dibuat tepat waktu	9,00	8,00	9,00
	Total	68,39	67,60	68,21

Sumber: Data Internal PT. Adhi Karya

Pencapaian pada setiap kategori yang sudah ditetapkan perusahaan merupakan salah satu tolak ukur kerja setiap individu. Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan persentase penilaian kinerja pegawai bagian lapangan di tahun 2018-2020. PT Adhi karya Jakarta menetapkan standar kategori untuk penilaian kinerja pegawai bagian lapangan per tahunnya adalah Sangat Baik 90,00, Baik 80,00-89,99, Cukup 70,00-79,99, Kurang 60,00-69,99. Terdapat beberapa indikator yang mengalami fluktuatif namun cenderung menurun. Jumlah produk yang dihasilkan dari tahun 2018 sebesar 68,39%, sedangkan pada tahun 2019-2020 jumlah produksi menurun cukup banyak menjadi 0,79% - 0,61%. Menurut Bapak Padjroel Rahman selaku pemilik PT. Adhi Karya padahal perusahaan sudah menetapkan standar penilaian kinerja. Berikut ini merupakan standar penilaian kinerja pada ADHI disajikan di Tabel 1.2.

**TABEL 1. 2**  
**STANDAR KATEGORI PENILAIAN PEGAWAI**  
**PT. ADHI KARYA JAKARTA SELATAN**



Sumber : Laporan Administrasi PT. Adhi Karya Jakarta, 2020

Menurut hasil wawancara pada tanggal 12 Desember 2019 pukul 13.00 WIB bertempat di kantor PT. Adhi Karya Jakarta Selatan, bahwa pada beberapa periode kategori penilaian kinerja pegawai terlihat ada di penilaian komp-3 atau talenta “Potensial”, sedangkan PT. Adhi Karya memiliki standar untuk penilaian kinerja

pegawai yaitu dengan nilai 301-400 dengan kategori penilaian kom-2 atau talenta “Optimal”.

Dan pada tabel 1.3 data penilaian kinerja pegawai PT. Adhi Karya Area Jakarta Selatan tahun 2016- 2019.

**TABEL 1.3**  
**DATA JUMLAH PEGAWAI DAN PENILAIAN KINERJA**  
**PT. ADHI KARYA JAKARTA SELATAN TAHUN 2018-2020**

No	Talenta	Jumlah Pegawai		
		2018	2019	2020
1	Sangat Potensial (SPO)	12	16	14
2	Optimal (OPT)	21	20	20
3	Potensial (POT)	54	54	51
4	Kandidat Potensial (KPOT)	37	48	38
	Jumlah	124	128	123

Sumber: Laporan Data Perusahaan PT. Adhi Karya , 2020

Dilihat dari Tabel 1.3 menunjukkan data penilaian kinerja pegawai berdasarkan talenta pada tahun 2019, terlihat adanya peningkatan pada talenta SPO menjadi 16 pegawai. Pada talenta OPT terjadi penurunan menjadi 20 pegawai dari tahun sebelumnya sebanyak 21 pegawai. Talenta POT tidak ada penambahan yaitu 54 pegawai. Terjadinya penurunan talenta OPT dan terjadinya peningkatan pada talenta KPOT mengindikasikan bahwa adanya permasalahan pada kinerja pegawai yang rendah, karena masih banyak pegawai yang belum mencapai nilai standar yaitu 301 - 400. Pegawai perlu mengetahui penilaian kerjanya agar pegawai dapat termotivasi memperbaiki kerjanya.

Tran and Thao, (2015) menunjukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: kepemimpinan, pembinaan, pemberdayaan, partisipasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan pelatihan. Terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah orientasi tujuan yang terdapat di dalam masing-masing individu. Orientasi tujuan memberikan kerangka mental yang digunakan seseorang untuk menafsirkan dan menanggapi pencapaian dan kegagalan situasi dan perbedaan individu yang

berguna untuk membangun pemahaman terhadap pembelajaran, pelatihan dan hasil kinerja (Zweig, 2004) dalam (Nadhiroh, 2010).

Faktor pendukung yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai rendah menurut Dermawan Wibisono (2011:140) yaitu salah satunya tingkat absensi. Kehadiran pegawai merupakan hal penting dalam menjalankan visi suatu perusahaan dalam mencapai tujuan karena pegawai merupakan penggerak dalam pelaksanaan proses bisnis (Dewi, 2019). Oleh sebab itu, tingkat kehadiran merupakan salah satu yang menunjang kinerja pegawai (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, 2014). Menurut Supriyani & Mahmud, (2013), menyimpulkan bahwa penurunan kinerja pegawai juga ditunjukkan oleh jumlah absensi atau kehadiran pegawai. Data pada Tabel 1.4 menunjukkan presentase kehadiran pegawai lapangan PT. Adhi Karya dari tahun 2015 – 2019.

**TABEL 1. 4**  
**ABSENSI PEGAWAI PT. ADHI KARYA JAKARTA TAHUN 2018-2020**

<b>Tahun</b>	<b>Tidak Hadir</b>	<b>Izin</b>	<b>Terlambat</b>	<b>Total</b>
2018	22	26	22	70
2019	21	22	24	67
2020	30	22	25	77
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>214</b>

Sumber: Data internal PT. Adhi Karya Jakarta, 2020

Tabel 1.4 menjelaskan selama tahun 2018 – 2020 (perbandingan dijelaskan dari tahun ke tahun bukan bulan) terdapat 73 pegawai yang mendapatkan absensi yang kurang baik, yang tidak hadir dan izin sebanyak 143 orang pegawai, dan yang terlambat masuk kerja sebanyak 71 orang pegawai pada bulan januari 2020. Jumlah pegawai yang tidak hadir paling banyak terjadi di tahun 2020 dengan jumlah 30 orang pegawai.

Radig Soegiri (2004) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa tingginya tingkat absensi pegawai diindikasikan oleh kurangnya pemberian jaminan sosial tenaga kerja, jaminan kesehatan nasional, tugas pekerjaan yang diberikan monoton, kondisi kerja yang kurang baik sehingga beresiko tinggi dapat menyebabkan kecelakaan kerja.

Dampak akibat dari masalah kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja pada dasarnya juga dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang

berasal dari dalam individu yang disebut dengan faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional (Melati, 2018). Faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, orientasi tujuan dan *locus of control* (Rezsa, 2008).

Berdasarkan informasi dari pihak manajemen PT. Adhi Karya Jakarta, adapun jenis pelatihan yang diterapkan pada PT. Adhi Karya Jakarta terdiri dari pelatihan umum, pelatihan keahlian khusus atau spesifikasi, pelatihan manajerial, pelatihan sertifikasi. Pelatihan yang di lakukan tiap-tiap devisi tidak efektif dikarenakan ketidakhadirannya sedikit sehingga memberikan efek yang kurang pada kinerja proyek. Oleh karena itu, pemberian pelatihan perlu diberikan pada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja dan secara otomatis dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah kondisi kerja yang mendukung (Irvianti & Verina, 2015) Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu kondisi kerja yang mendukung. Setiap pegawai tentunya membutuhkan lingkungan kerja yang baik, selain untuk kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya (Robbins, 2008) Hal ini dapat menimbulkan rasa puas pada diri pegawai karena banyak faktor yang mendukung dalam bekerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, baik perseorangan maupun sebagai kelompok Sedarmayati (2001:21). Lingkungan kerja juga bisa diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi baik organisasi maupun kegiatannya (Swastha dan Sukotjo, 2004:26). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar tempat bekerja yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

Lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (sosial). Menurut Sedarmayanti (2011) Lingkungan kerja sosial merupakan keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan dengan sesama rekan kerja maupun pelayanan kepada masyarakat. Sesuatu yang berhubungan dengan segi psikis dari

lingkungan kerja disebut sebagai lingkungan kerja sosial (Mondy & Martocchio, 2016). Lingkungan kerja sosial memainkan peran penting dalam proses produksi yang dilakukan oleh pegawai atau pegawai di semua tingkat manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai (Sumiyati et al., 2016).

Selain lingkungan kerja sosial faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah pelatihan kerja (Dessler, 2010). Hermina, Liliyana, dan Zein (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui pelatihan yang diikuti, pegawai dapat memperbaiki pekerjaan mereka dan ini berdampak terhadap kinerja mereka.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai (Simamora 2004). Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Hasibuan 2006). Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) telah dikemukakan para ahli. Menurut Yoder dalam (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:43) istilah pelatihan untuk pegawai pelaksanaan (teknis) dan pengawas. Moekijat (1993:3) juga menyatakan bahwa “pelatihan adalah suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, dan berorientasi pada peningkatan kemampuan pegawai di masa depan. Menurut Panggabean (2002:41) Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan.

Implementasi dari rendahnya kinerja serta hubungannya dengan lingkungan kerja sosial dan pelatihan harus dilakukan dengan baik dan berkesinambungan dan pemimpin harus cepat tanggap terhadap hal tersebut, karena akan berdampak pada kinerja pegawai Handoko (2009). Konsep kinerja pegawai yang secara baik diterapkan di perusahaan untuk membantu perusahaan untuk sukses (Ahmed et al.,



2012). Poonam Madan dan Jasleen Kaur Bajwa (2016) yang memandang kinerja pegawai sebagai tingkat efektivitas perusahaan yang akan terbentuk dengan adanya peningkatan kapasitas kinerja perusahaan (*capacity building*), pelatihan dan pengembangan pegawai (*training & development*), beban kerja (*stress*), motivasi dari lingkungan sekitar (*motivaton*), kompensasi atau bonus untuk pegawai yang berprestasi (*compensation*), kepemimpinan (*leadership*), lingkungan kerja (*working environment*).

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi Lingkungan Kerja Sosial di PT. Adhi Karya
2. Bagaimana efektifitas Pelatihan di PT. Adhi Karya
3. Bagaimana tingkat Kinerja Pegawai lapangan di PT. Adhi Karya
4. Apakah Lingkungan Kerja Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai lapangan di PT. Adhi karya
5. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai lapangan di PT. Adhi Karya.
6. Apakah Pelatihan dan Lingkungan Kerja Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai lapangn di PT.Adhi Karya

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan tujuan penelitiannya sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi Lingkungan Kerja Sosial di PT. Adhi Karya.
2. Untuk mengetahui efektifitas Pelatihan di PT. Adhi Karya.
3. Untuk mengetahui tingkat Kinerja Pegawai Lapangan di PT. Adhi Karya.
4. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Sosial terhadap Kinerja Pegawai lapangan di PT. Adhi Karya.
5. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai lapangan di PT. Adhi Karya.
6. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai lapangn di PT.Adhi Karya

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang berarti dan bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

##### **1. Untuk Akademis**

Penelitian ini erat kaitannya dengan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), sehingga dengan melakukan penelitian ini diharapkan penulis dan pihak yang berkepentingan dapat lebih memahaminya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

##### **2. Untuk Perusahaan**

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sarana diagnosis dalam mencari sebab masalah yang terjadi di dalam pelatihan dan lingkungan kerja sosial. Serta diharapkan dapat memberikan alternatif pemikiran bagi PT. Adhi Karya dalam pelatihan dan kondisi lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai. dan hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyusun strategi pengembangan pelatihan dan lingkungan kerja sosial pada PT. Adhi Karya.

##### **3. Untuk Pihak Lain**

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelatihan, lingkungan kerja sosial, dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan memberikan informasi bagi peneliti berikutnya yang mengambil topik yang sama.