

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Masalah sumber daya manusia sangat sering dihadapi oleh perusahaan dan juga merupakan masalah perusahaan yang paling penting. Hal ini dapat dimengerti sebab dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya penggerak dan pengelola semua aktivitas perusahaan. Betapapun baiknya suatu perencanaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya itu tidak akan banyak berarti bagi perusahaan apabila tidak ada sumber daya manusia yang mengatur, menjalankan dan memeliharanya.

PT. LEN Industri (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri elektroteknika, industri dan prasarana yang mencakup bidang-bidang Broadcasting, Multimedia, Teknologi Informasi, Elektronika Daya, Elektronika Energi, Jaringan Telekomunikasi, Sistem Pengendalian dan Pengaturan, Navigasi, Persinyalan Kereta Api, Elektronika Kelautan (Maritim), Elektronika Penerbangan (Avionics), Elektronika Pertahanan baik perangkat lunak maupun perangkat kerasnya, selanjutnya disebut Elektronika Industri dan Prasarana serta rekayasa di bidang keteknikan lainnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. PT. LEN Industri (Persero) sebagai BUMN yang bergerak di bidang industri elektroteknika dituntut agar selalu memberikan kinerja terbaik dari produknya agar mampu mewujudkan PT. LEN Industri (Persero)

sebagai perusahaan elektronika terbaik didunia. Namun pada kenyataannya, masih banyak pekerjaan proyek yang belum terselesaikan tepat pada waktunya.

Begitu banyaknya permasalahan-permasalahan yang menyangkut sumber daya manusia sebagai pegawai dalam perusahaan yang disebabkan karena sebagai seorang individu, pegawai memiliki perbedaan dalam *skill*, emosi, motivasi, mental dan spiritual. Dalam perusahaan faktor-faktor manusiawi pada diri pegawai tersebut akan berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya prestasi kerja, rendahnya motivasi kerja, rendahnya kinerja, tingginya *turnover* pegawai dan lain sebagainya yang dapat menghambat perkembangan perusahaan.

Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para pegawainya kedalam budaya perusahaan agar mereka dapat menjadi pegawai yang produktif dan efektif, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial pada perusahaan. Pegawai baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Tidak jarang pula para pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para pegawai yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya.

Perkembangan perusahaan dipengaruhi pula oleh perkembangan teknologi, karena untuk dapat berkembang, selain didukung oleh sistem manajemen yang baik juga disertai dengan penggunaan mesin-mesin dan peralatan-peralatan yang lebih canggih, baik untuk keperluan operasional maupun

administrasi perusahaan. Disini mau tidak mau perusahaan harus mampu menyediakan dan menciptakan tenaga-tenaga yang terampil, cakap, ahli serta siap pakai dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang semakin menuntut kemampuan kerja yang lebih tinggi. Peranan ini biasanya diwujudkan dalam bentuk sumbangan kemampuan dan potensi terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan yang bersangkutan. Agar peranan itu selalu membuahkan hasil yang optimal, dibutuhkan suatu program pelatihan (training program) yang terus menerus bagi para pegawai baik yang baru saja diterima maupun yang sudah lama berkerja di dalam perusahaan.

Dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat ini, PT. LEN Industri (Persero) telah melakukan berbagai upaya pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia dalam mendukung keberhasilan bisnisnya. Saat ini, PT. LEN Industri (Persero) secara formal telah memiliki sistem pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan untuk pegawainya. Pada kenyataannya, sistem pelatihan yang dilaksanakan tersebut masih banyak dijumpai kelemahan-kelemahan, diantaranya meskipun sistem pelatihan telah selesai dilaksanakan tetapi pegawai dinilai tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan.

Jika sebuah perusahaan ingin memiliki daya saing tinggi di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan di seluruh lapisan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan. Dalam upaya menciptakan kepuasan kerja para pegawai, maka

sebaiknya organisasi atau perusahaan harus berusaha menetapkan suatu langkah pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kinerja mereka, di mana langkah ini diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif kepada pegawai maupun kepada organisasi atau perusahaan. Maksudnya, bahwa dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan, pihak perusahaan diharapkan akan memperoleh hasil kerja yang optimal serta menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik untuk perusahaan maupun keuntungan dan kepuasan untuk para pegawai perusahaan itu sendiri.

Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik adalah perusahaan yang memiliki kinerja pegawai yang tinggi. Kinerja pegawai merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bernaung. Para pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan lebih profesional, yang berarti pegawai mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, bekerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, memiliki loyalitas tinggi dan penuh dedikasi untuk keberhasilan pekerjaannya. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan dan ditumbuhkan kesadaran juga kemampuan kerja yang tinggi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2008:14) ” Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

Dari definisi tersebut maka dapat diyakini bahwa pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan selalu berusaha meningkatkan kualitas dalam bekerja maka pegawai tersebut memiliki kinerja yang tinggi. Dan dengan kinerja yang tinggi, maka tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Jika sebuah perusahaan mempunyai tingkat kinerja pegawai yang tinggi maka perusahaan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan skala usahanya. Namun jika kinerja pegawai yang dimiliki oleh perusahaan rendah, maka perusahaan akan kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya apalagi meningkatkannya.

Hal-hal yang menjadi masalah pokok dari tenaga kerja atau sumber daya manusia di sini adalah bagaimana caranya agar tenaga kerja ini dalam melaksanakan tugas-tugasnya mampu menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa kinerja yang optimal tidak bisa timbul dengan sendirinya, melainkan harus didorong dan dirangsang oleh suatu penghargaan yang dapat berupa tambahan penghasilan, kenaikan jabatan, promosi ataupun pelatihan, dan hal-hal terkait lainnya yang berkenaan dengan kepuasan kerja para pegawainya. Karena salah satu faktor utama yang menciptakan kinerja yang optimal adalah pelatihan. Jika evaluasi pelatihan tidak atau kurang memberikan dorongan terhadap kinerja pegawai, maka di khawatirkan kinerja perusahaan akan turun dan produktivitas yang dihasilkan juga tidak akan optimal. Akibatnya dapat berdampak buruk terhadap perusahaan itu

sendiri. Kualitas produk yang biasanya tinggi bisa saja menurun, kinerja para pegawai pun menjadi tidak bersemangat, dan hal-hal lain yang berakibat buruk baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia ini sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan. Peningkatan pengetahuan, skill, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui pelatihan dan motivasi dari pimpinan atau perusahaan.

Menurut Agus M. Hardjana (2002:12) “training atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka”. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi pegawai mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan, keahlian dan memperkuat komitmen pegawai pada perusahaan.

Pelatihan merupakan proses terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan agar para pegawai bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi, dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai dan memberikan penghargaan pada kinerja pegawai. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sebuah perusahaan.

Performansi kerja para pegawai ini juga perlu diketahui lebih lanjut, karena berdasarkan hasil wawancara dan survey awal penulis pada PT. LEN Industri (Persero) Bandung, kinerja pegawai PT. LEN Industri (Persero) divisi produksi sedikit menurun. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kenyataan dengan harapan terutama pada divisi produksi dan memiliki peranan yang sangat penting karena divisi produksi terkait secara langsung dengan hasil akhir produk perusahaan.

Menurunnya kinerja pegawai PT. LEN Industri (Persero) Bandung divisi produksi ditunjukkan melalui gejala tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan pada tahun 2008, seperti yang tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kegiatan Produksi Periode Tahun 2007-2008

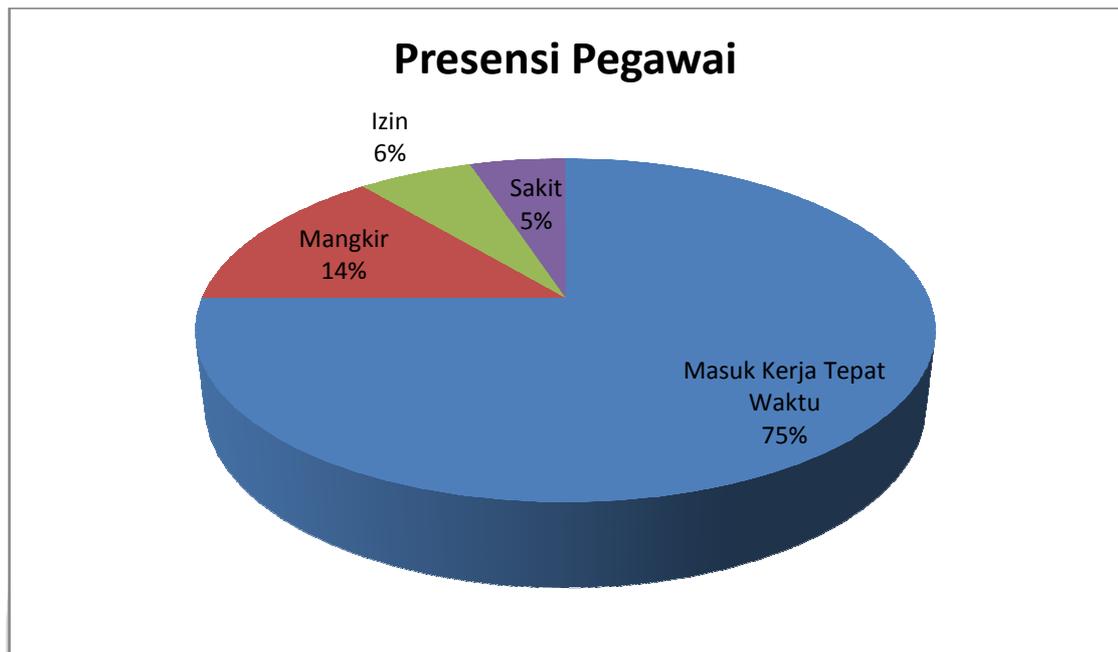
No	Tahun	Perbandingan Antara Realisasi Dengan Target Waktu											
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
1	2007	99,70	99,44	99,60	99,35	99,64	99,50	99,38	99,69	99,80	99,90	99,64	99,80
2	2008	99,60	99,42	99,58	99,54	99,80	99,40	99,34	99,56	99,68	99,65	99,60	99,58

Sumber: Laporan Kegiatan Kerja Divisi Produksi PT. LEN Industri (Persero)

Berdasarkan data, diketahui bahwa kinerja pegawai PT. LEN Industri (Persero) Bandung divisi produksi mengalami sedikit penurunan. Hal inilah yang menjadi dasar penelitian pada pegawai PT. LEN Industri (Persero). Selain itu persentase kehadiran pegawai juga mengalami fluktuatif yang cukup signifikan.

Sikap pegawai untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yang telah ditetapkan termasuk bekerja dengan menghargai waktu.

Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya tetapi juga berpengaruh negatif terhadap kinerja, seperti yang tampak pada grafik presensi pegawai di bawah ini:



Sumber: Laporan Presensi Pegawai divisi produksi PT. LEN Industri (Persero), Tahun 2008
Gambar: 1.1 Presensi Pegawai Tahun 2008

Penurunan kinerja pegawai tidak terlepas dari beberapa faktor, salah satunya masalah pelatihan. Menurut Oemar Hamalik (2007:10) “Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan kinerja dalam suatu organisasi”.

Hal tersebut menggambarkan bahwa pelatihan merupakan hal yang penting dalam manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Kenyataan di lapangan merujuk pada hasil wawancara dan pra penelitian serta Laporan Kegiatan Periode Tahun 2008 menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan di PT. LEN Industri (Persero) Bandung divisi produksi kurang berperan dalam memberikan dorongan dan semangat kerja bagi pegawai, untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini tampak terlihat pada para pegawai yang sedikit kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian SDM, dikatakan bahwa evaluasi pelatihan pada perusahaan kurang maksimal dan tidak memberikan dorongan terhadap kinerja pegawai.

Manusia sebagai unsur terpenting dan paling menentukan kelancaran jalannya organisasi. Maka evaluasi dalam pelatihan mempunyai peranan penting bagi anggota organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada ke arah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas yang tersedia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari uraian permasalahan tersebut, penulis merasa perlu untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Evaluasi Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

PT. LEN Industri (Persero) sebagai BUMN yang bergerak di bidang industri elektroteknika dituntut agar selalu dapat memberikan kinerja terbaik dari produknya agar mampu mewujudkan PT. LEN Industri (Persero) sebagai perusahaan elektroteknika kelas dunia, dengan melakukan inovasi produk elektroteknika industri dan prasarana. Namun menurunnya kinerja pegawai menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Dari data yang dapat peneliti peroleh kinerja karyawan yang belum optimal menjadi salah satu kendala perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat ini, PT. LEN Industri (Persero) telah melakukan berbagai upaya pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia dalam mendukung keberhasilan bisnisnya. Saat ini, PT. LEN Industri (Persero) secara formal telah memiliki sistem pelatihan dan evaluasi pelatihan untuk pegawainya. Pada kenyataannya, sistem pelatihan yang dilaksanakan tersebut masih banyak dijumpai kelemahan-kelemahan, diantaranya meskipun sistem pelatihan telah selesai dilaksanakan dan dievaluasi tetapi pegawai dinilai tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan.

Evaluasi pelatihan yang seharusnya menjadi alat perbaikan kinerja kurang memberikan kontribusinya secara langsung. Kinerja yang terus menurun selama

beberapa tahun terakhir menyebabkan target perusahaan tidak terpenuhi sesuai realisasi waktu pengerjaan proyek perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran evaluasi pelatihan pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi?
2. Bagaimana gambaran kinerja pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi?
3. Bagaimana hubungan evaluasi pelatihan dengan kinerja pegawai PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari :

1. Gambaran evaluasi pelatihan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi.
2. Gambaran kinerja pegawai pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi.
3. Hubungan evaluasi pelatihan dengan kinerja pegawai PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal pelatihan khususnya evaluasi pelatihan yang dapat digunakan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan terkait, dalam hal ini PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Divisi Produksi untuk memperhatikan evaluasi pelatihan bagi pegawai. Sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan demi mencapai tujuan utama perusahaan.