

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan dunia yang saat ini semakin maju, dalam hal pengetahuan dan teknologi, membawa pelaku dunia usaha pada persaingan yang sangat kompetitif. Hal ini menuntut setiap pelaku usaha untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan bisnis. Dalam berkompetisi diperlukan sebuah strategi bisnis bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Salah satu strategi untuk bertahan dalam persaingan yang ketat adalah perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang unggul, serta pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, dengan upaya tersebut diharapkan perusahaan dapat bertahan ditengah persaingan dan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat sentral dalam perusahaan, memahami pentingnya sumber daya manusia di era global saat ini, salah satu upaya yang harus dicapai perusahaan adalah meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya, dengan upaya tersebut maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan diharapkan pencapaian kerja karyawan dapat memuaskan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan bahkan melebihinya.

Menurut Edison dkk. (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja ialah kemampuan kerja,

seorang karyawan mutlak harus memiliki kemampuan dalam bekerja, sehingga aktivitas kerja yang menjadi tanggungjawab dapat terselesaikan dengan baik sesuai standar kerja yang sudah ditentukan.

Pada dasarnya seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak lepas dari kompetensi yang dimilikinya. Menurut Edison dkk. (2017) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Perusahaan harus mendorong peningkatan kompetensi karyawan agar dapat dengan baik menyelesaikan pekerjaannya. Dari indikasi kompetensi tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui tingkat kemampuan kerja seorang karyawan dan hasil kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Wijayanto dan Dotulong (2017) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan karyawan dapat mengatasi tantangan pekerjaan sehingga tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan dapat diselesaikan dengan baik.

Pelatihan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan potensi karyawan, agar efektivitas pelatihan dapat tercapai. Menurut Rivai (2014) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam pekerjaannya. Seorang karyawan sangat dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan,

maka dari itu seorang karyawan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan bekerjanya, kemampuan karyawan harus diberdayakan atau dikembangkan melalui program pelatihan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Ataunur dan Ariyanto (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan yang efektif perlu dilakukan oleh perusahaan agar karyawan memiliki kinerja yang optimal, dengan adanya program pelatihan yang efektif diharapkan karyawan dapat meningkatkan pengetahuannya yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Aspek berikutnya yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yaitu *Perceived organizational support* (POS). Menurut Nurmalia dan Afrianty T.W. (2017) *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi karyawan atas dukungan yang sudah diberikan oleh organisasi dan kepedulian atas kesejahteraan karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Nurmalia dan Afrianty T.W. (2017) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada umumnya organisasi selalu memberikan dukungan yang positif untuk karyawannya, dari hal tersebut mampu menimbulkan sebuah persepsi karyawan terhadap organisasi.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang usaha Semen, Non Semen dan Jasa. Keberhasilan bisnis hingga kanca internasional tidak lepas dari peranan penting sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada *Departement Center of Dynamic Learning*, dimana departemen ini memiliki konsep *corporate university framework*, yang menerapkan kebijakan

pembelajaran, kurikulum pembelajaran, dan program pembelajaran. *Departement Center of Dynamic Learning* membawahi empat Biro yaitu Biro Perancangan Kompetensi & Pembelajaran, Biro Knowledge Management, Biro Pusat Pembelajaran Grup dan Biro Sertifikasi. Setiap unit kerja di perusahaan memiliki tugas dan tanggungjawab yang tertuang dalam Surat Keputusan Direksi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Nomor : 05/Kpts/Dir/2018.

Dalam aktivitas bisnis, perusahaan berusaha untuk selalu menekankan kepada karyawan agar dapat mencapai kinerja yang optimal, berikut kriteria penilaian kinerja karyawan :

Tabel 1.1
Kriteria Penilaian Kinerja karyawan

| No | Nilai | Kategori |
|----|----------|-------------|
| 1 | 91 – 100 | Sangat Baik |
| 2 | 81 - 90 | Baik |
| 3 | 71 – 80 | Cukup |
| 4 | 61 – 70 | Kurang |
| 5 | < 60 | Buruk |

Sumber : PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Penilaian kinerja karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. berlandaskan pada *Key Perfomance Indicators* (KPI) perusahaan. Departemen yang bertanggungjawab dalam penyusunan *Key Perfomance Indicators* (KPI) unit kerja hingga level individu ialah *Departement Center of Dynamic Learning*. *Key Perfomance Indicators* (KPI) merupakan sebuah penilaian suatu kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu. Aspek yang menjadi kriteria penilaian individu karyawan berdasarkan pada hasil kerja, kerjasama, kehadiran, komunikasi.

Fenomena yang terjadi pada *Departement Center of Dynamic Learning* adalah peningkatan kinerja karyawan yang terjadi pada trisemester kedua pada

bulan april-juni. Berikut data penilaian kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* dari trisemester pertama pada bulan januari-maret dan trisemester kedua pada bulan april-juni.

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan *Departement Center of Dynamic Learning*
PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

| Penilaian Kinerja | Januari – Maret 2018 | April – Juni 2018 |
|-------------------|----------------------|-------------------|
| | Jumlah Karyawan | Jumlah Karyawan |
| Baik | 18 | 23 |
| Cukup | 10 | 7 |
| Kurang | 2 | 0 |
| Total | 30 | 30 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dilihat dari tabel 1.1 bahwa terjadi peningkatan kinerja karyawan dari bulan januari-maret sampai dengan april-juni 2018. Jadi pencapaian kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* berdasarkan data penilaian karyawan dapat dikatakan mengalami peningkatan kinerja .

Hasil wawancara dengan pihak Ka. *Departement Center of Dynamic Learning* diperoleh informasi kenaikan kinerja karyawan terlihat dari kualitas hasil pekerjaan yang memenuhi standar, seperti hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh Ka. *Departement Center of Dynamic Learning*. Karyawan memiliki kerjasama tim yang baik, seperti komunikasi yang terjalin antar karyawan dalam mengkomunikasikan pekerjaan sangat baik. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan tingkat kehadiran karyawan yang sangat baik, dapat dilihat di tabel 1.3.

Tabel 1.3
Daftar Hadir Karyawan *Departement Center of Dynamic Learning*

| Bulan | Keterangan | | | Jumlah |
|----------|------------|------|------|----------|
| | Masuk | Izin | Cuti | |
| Januari | 30 | - | - | 30 Orang |
| Februari | 30 | - | - | 30 Orang |
| Maret | 28 | - | 2 | 28 Orang |
| April | 30 | - | - | 30 Orang |
| Mei | 29 | - | 1 | 29 Orang |
| Juni | 30 | - | - | 30 Orang |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* sangat tinggi untuk bulan januari sampai juni 2018.

Hasil observasi yang didapatkan peneliti ditempat penelitian, didapati indikasi kenaikan kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, terlihat dari tingkat pengetahuan karyawan akan pekerjaan yang cukup baik seperti karyawan mampu merancang dan mengembangkan kompetensi, mengevaluasi desain kompetensi serta mengembangkan kurikulum, silabus dan modul pembelajaran karyawan, karyawan mampu mengelola program-program implementasi *Knowledge Management*, karyawan mampu melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran perusahaan, karyawan mampu menyusun rencana, pengelolaan dan mengevaluasi penyusunan materi uji kompetensi untuk kegiatan sertifikasi; karyawan mau belajar untuk meningkatkan pengetahuan sesuai dengan tanggungjawab kerja; tingkat identifikasi kesalahan kerja yang sangat baik, seperti karyawan mampu mengidentifikasi kesalahan dalam merancang dan mengembang kompetensi, karyawan mampu mengidentifikasi kesalahan dalam pelaksanaan program-program implementasi *Knowledge Management*, karyawan mampu mengidentifikasi kesalahan dalam pelaksanaan pembelajaran perusahaan,

karyawan mampu mengidentifikasi kesalahan dalam penyusunan rencana, pengelolaan dan penyusunan materi uji kompetensi untuk kegiatan sertifikasi dan karyawan mampu dengan cepat mencari solusi atas permasalahan kerja yang dihadapi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* adalah efektivitas pelatihan. Pelatihan karyawan disusun melalui tahapan-tahapan yang terencana dan terprogram didasarkan pada kebutuhan organisasi dan potensi karyawan, yang dirumuskan dalam *Training Need Analysis* (TNA). Kegiatan pelatihan yang sudah dilakukan oleh perusahaan berjalan dengan efektif, terlihat dari pengetahuan karyawan yang meningkat, seperti peningkatan pemahaman karyawan atas tugas yang diberikan lebih baik dan sikap karyawan dalam menindaklanjuti pekerjaan lebih baik.

Persepsi dukungan organisasi juga merupakan sebuah hal penting untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan meningkat pada trisemester kedua tahun 2018, indikasi kenaikan kinerja karyawan terlihat dari *Departement Center of Dynamic Learning* mampu menerapkan prosedur yang adil seperti tidak ada karyawan yang diistimewakan semua karyawan dianggap sama, Ka. *Departement Center of Dynamic Learning* mampu memberikan solusi atas kesulitan yang dihadapi karyawan, *Departement Center of Dynamic Learning* bisa memberikan rasa aman untuk karyawan dalam bekerja.

Dapat dijelaskan bahwa karyawan bisa menunjukkan kinerja yang optimal dan dugaan peneliti ada hubungannya dengan, kompetensi, efektivitas pelatihan dan *Perceived Organizational Support* (POS). Oleh karena itu peneliti tertarik

untuk melakukan penelitian dengan variabel kompetensi, efektivitas pelatihan, *Perceived Organizational Support* (POS) dan Kinerja karyawan dengan judul **“PENGARUH KOMPETENSI, EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK. (Studi pada *Departement Center of Dynamic Learning*)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* ?
2. Apakah efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* ?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning*.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning*.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap kinerja karyawan *Departement Center of Dynamic Learning*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian yang diajukan diatas, maka manfaat dari peneletian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Sebagai kontiribusi tambahan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai refrensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penilitian terkait kompetensi, efektivitas pelatihan, *Perceived Organizational Support (POS)* dan kinerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. khususnya pada *Departement Center of Dynamic Learning* sebagai bahan evaluasi dan analisis terkait kinerja karyawan yang berhubungan dengan kompetensi, efektivitas pelatihan dan *Perceived ,Organizational Support (POS)*.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian dalam penelitian ini adalah peneliti hanya meneliti karyawan *Departemen Center of Dynamic Learning*.