

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat pada masa sekarang ini, peran sumber daya manusia sangatlah penting untuk bisa mencapai tujuan dan target dari suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkompeten merupakan aset yang sangat berharga bagi suatu perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu penting bagi suatu perusahaan untuk dapat memastikan bahwa para karyawan memiliki kompetensi maupun keterampilan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang terutama dilihat untuk dapat melakukan suatu penilaian dan juga evaluasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan bagian utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan langsung dengan hasil kemampuan dan juga keterampilan. (Wibowo, 2013) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah proses pelaksanaan suatu pekerjaan dari apa saja yang dikerjakan sampai bagaimana cara mengerjakannya hingga hasil yang diperoleh dari proses tersebut. Dapat diketahui bahwa kinerja memiliki hubungan dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan dengan kualitas, kuantitas juga ketepatan waktu seorang karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengasah dan mengembangkan kemampuan maupun keterampilan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini membantu karyawan memahami apa yang sebenarnya dilakukan untuk bisa memberikan kesempatan dalam menambah pengetahuan dan keahlian. Pentingnya pelatihan kerja juga dapat bisa mempengaruhi kinerja karyawan apabila pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan standar perusahaan. (Supriyadi & Srino, 2019) menjelaskan bahwa pelatihan kerja sangat tepat jika diterapkan di perusahaan untuk *good performance* karyawan di perusahaan tersebut. Untuk menghasilkan kinerja

yang baik biasanya perusahaan akan melakukan *training* dan pengembangan skill. Indikator pengukuran kinerja yaitu kualitas serta kuantitas hasil kerja, ketelitian, kreativitas, tanggung jawab dan inisiatif.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena kinerja yang telah ia lakukan dalam kurun waktu yang ditentukan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan guna menghargai kinerja karyawan maupun prestasi yang telah ia lakukan (Agathanisa & Prasetio, 2018). Pemberian kompensasi sendiri tidak hanya berupa uang atau gaji, melainkan diantaranya dapat berupa cuti, bonus, komisi, THR, intensif dan lain sebagainya. Pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan juga bertujuan agar dapat menahan karyawan yang berprestasi agar tidak berpindah dari tempat kerja yang mengingat apa yang mereka bantu dalam memajukan perusahaan. Menurut Mondy dan Noe dalam buku Marwansyah (2010:269) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang telah diberikan terhadap organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung.

Kepuasan kerja merupakan fenomena yang diangkat dan dibicarakan dalam berbagai diskusi dan pertemuan-pertemuan ilmiah, kepuasan kerja memberikan efek output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. (Yakup, 2017) mengatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri. (I Wayan Arya Lantara, 2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang kekesalan, gaji, dan kesempatan berkembang. Sedangkan Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mengukur kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, pengawas, bayaran saat ini, peluang promosi dan rekan kerja.

Penelitian ini dilandasi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Debby Safitri, et al., 2019) menghasilkan

penemuan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan adanya pelatihan yang diberikan kepada para karyawan seperti adanya training operator jib crane dan training mesin perkakas sehingga dengan adanya pelatihan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Ratnasari, et al., 2019) ditemukan hasil bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Leonardo & Andreani, 2015) dapat diperoleh hasil bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan (Abu Sari, et al., 2023) menjelaskan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Adapun fenomena yang terjadi pada perusahaan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo terkait minimnya pelatihan kerja. Menurut Siti Nurul dan Nuryamin yang merupakan karyawan dari PT.Ciomas Adisatwa divisi admin marketing mengatakan bahwa terkait adanya pelatihan kerja, kurangnya keterampilan dan soft skill terutama dibidang digital sangat mempengaruhi karyawan dan *trainee* di bagian marketing sehingga menyebabkan karyawan kurang pemahaman mengenai tren digital dan bisa menghalangi kemampuan karyawan untuk berinovasi dan menciptakan strategi baru. Jika keterampilan soft skill dan mentoring minim pada bagian digital maka akan mempengaruhi kualitas karyawan dan perusahaan di bagian marketing, sehingga minimnya konten digital pada perusahaan ciomas. PT.Ciomas Adisatwa memberikan pelatihan terhadap karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama bekerja. Untuk karyawan baru biasanya tim HRD memberikan pelatihan melalui metode pelatihan OJT (*On The Job Training*) yang bertujuan untuk membangun integritas, kemampuan (skill), jiwa leader dalam diri karyawan dan perusahaan ingin mengenalkan output juga produk knowledge agar karyawan baru dapat mengetahui lebih dalam mengenai profil perusahaan. Biasanya team HRD yang menentukan pembagian jadwal, divisi dan training yang akan diberikan pada karyawan. Bentuk training skill seperti pelatihan soft skill seperti cara berkomunikasi, motivasi kerja, manajemen waktu dan kecerdasan

emosional serta perusahaan juga melakukan pelatihan hard skill terkait penggunaan sistem, aplikasi, dan fasilitas penunjang lainnya yang ada di perusahaan tersebut.

Untuk karyawan lama tim HRD melakukan pengembangan skill yang bertujuan untuk jenjang karir seperti pelatihan *soft skill* dan *hard skill*, pelatihan *soft skill* lebih ke ilmu komunikasi seperti cara karyawan berkomunikasi dan untuk pelatihan *hard skill* karyawan dengan menganalisis data seperti *database management* dan *research*. Selain itu terdapat pelatihan hard skill mengenai *business analytics* yang bertujuan agar karyawan lama ketika ada perubahan divisi untuk jenjang karir nya dapat memiliki pemahaman konseptual dan cara kerja alat serta bahasa pemrograman penting dalam *business analytics* karena dapat membantu *goals* perusahaan yang ingin dicapai

(Supriatna dan Sutrisna, 2016) menjelaskan bahwa indikator pelatihan melalui kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan berupa perbaharuan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) karyawan, metode pelatihan serta evaluasi. Pelatihan dilaksanakan dengan harapan karyawan dapat terlatih dengan profesional untuk melaksanakan pekerjaan dibidang masing-masing sehingga dapat memaksimalkan kontribusinya kepada perusahaan.

Perusahaan tersebut juga memiliki permasalahan terkait dengan pemberian kompensasi kepada karyawan. Menurut Viona Rizky dan Masitha Nur Laily yang merupakan karyawan PT.Ciomas Adisatwa Sidoarjo divisi Sales mengatakan bahwa kompensasi sebaiknya diberikan kepada para karyawan sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja dan loyal pada pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Kompensasi pada perusahaan tersebut masih terdapat beberapa karyawan yang merasa pemberian insentif belum sesuai dengan harapan dan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan (Adisaksana et al., 2015). Karyawan juga masih ada yang merasa bahwa gaji yang diterima karyawan belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dan masa kerja mereka.

Menurut (Soeriwibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017) mengungkapkan bahwa tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan.

Tabel 1. 1 Gaji karyawan PT.Ciomas Adisatwa Sidoarjo

JABATAN	GAJI
General Manager	Rp. 45.000.000/ bln
Assistant Manager	Rp. 26.565.000/bln
Supervisor	Rp. 8.925.000/bln
Team Leader	Rp. 11.025.000/bln
Accounting	Rp. 5.565.000/bln
HR (SDM)	Rp. 23.625.000/bln
Marketing	Rp. 16.065.000/bln
Sales	Rp. 19.425.000/bln
Public Relation	Rp. 16.065.000/bln
IT	Rp. 4.410.000/bln
Engineering	Rp. 16.065.000/bln
Supply Chain	Rp. 21.000.000/bln
Operator	Rp. 4.410.000/bln
Security	Rp. 4.200.000/bln

Sumber : <https://informasigaji.com/gaji-pt-ciomas-adisatwa-lengkap-semua-posisi/>

Dalam hal kinerja perusahaan, HRD PT. Ciomas Adisatwa Unit Sidoarjo mengidentifikasi beberapa permasalahan yang perlu diatasi. Salah satu isu utama adalah karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas mereka dengan benar dan tepat waktu. Beberapa di antara mereka juga tampaknya kurang menyadari tugas dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, padahal mereka telah mempunyai jabatan tertentu dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Karyawan akan mengemban proses orientasi. Disini tugas perusahaan membantu karyawan beradaptasi baik dalam hal perusahaan maupun tugas barunya, namun nampaknya karyawan belum cukup memiliki pemahaman dan kesiapan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang kurang optimal pada karyawan telah mengakibatkan keterbatasan mereka dalam persiapan untuk menduduki jabatan yang tepat sesuai

dengan kemampuan dan skill yang dimiliki. Hal ini juga menciptakan masalah ketika karyawan ditempatkan dalam posisi jabatan yang tidak sesuai dengan potensi mereka.

Peneliti melakukan observasi awal dengan membagikan langsung kuesioner kepada karyawan divisi personalia, produksi, operasional, marketing sebanyak 66 karyawan. Dimana peneliti memberikan kuesioner yang berisi tentang kinerja karyawan. Indikator pertanyaan kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil kuesioner penelitian yang diberikan oleh responden untuk dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

Tabel 1. 2 Hasil Observasi Awal

Pernyataan	Tidak	Iya
Saya menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan dan petunjuk yang telah berlaku pada perusahaan.	2	8
Saya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan pekerjaan.	3	7
Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	4	6
Saya melaksanakan tanggungjawab saya dengan penuh kesungguhan.	4	6
Saya kerjasama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.	3	7
Total	16	34

Dari hasil tabel 1.2 diatas menunjukkan pada poin nomor 3 “Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan sebanyak 4 responden menjawab tidak, yang dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Adapula di nomor 4 “Saya melaksanakan tanggungjawab saya dengan penuh kesungguhan” dengan sebanyak 4 responden menjawab tidak, yang dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo kurang sungguh-sungguh dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Tanggungjawab sangat

dibutuhkan dalam perusahaan untuk bisa melengkapi proses pencapaian perusahaan. Jika karyawan asal-asalan dalam melaksanakan tugasnya maka akan semakin menurunkan kinerja karyawan.

Sementara yang lain karyawan memiliki keyakinan berlebihan dalam kemampuan mereka, tetapi ini tidak selalu tercermin dalam kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Hal ini disebabkan karena kurangnya kompetensi intelektual pada karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman konseptual karyawan dalam menjalankan tugasnya (Mangkunegara, 2008). Selain itu, kurangnya penguasaan informasi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan terkait pekerjaan yang mereka emban dapat menyebabkan ketidakpahaman dalam menjalankan tugas, yang akhirnya berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang kurang efektif atau miskom pada karyawan operasional.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disebutkan diatas, penelitian yang dilakukan akan mengfokuskan pada upaya peningkatan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ?
6. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan atau kebijakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui pemberian pelatihan dan kompensasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi naik atau turunnya kinerja karyawan yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

2. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban atas topik yang diteliti oleh peneliti mengenai Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT.Ciomas Adisatwa Sidoarjo)
- b) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi baru bagi peneliti selanjutnya, terlebih dalam penelitian ini terdapat novelty atau keterbaruan, khususnya terdapat penggunaan variabel yang belum pernah dihubungkan oleh peneliti lainnya.