

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semua perusahaan pasti menginginkan hasil yang tinggi dengan keuntungan yang maksimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan mampu memajemen setiap kegiatan yang dijalankan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan karena sumber daya manusia berfungsi untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kerja sama antar anggota kelompok lainnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan.

Tentunya dalam perusahaan maupun organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Karyawan yang berkualitas akan berkontribusi penuh memberikan kemudahan untuk perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan dalam memberdayakan karyawannya salah satunya dengan pengembangan prestasi kerja. Sehingga karyawan tersebut bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. Dalam pengembangan sumber daya manusia melalui promosi, mutasi atau bahkan memberikan motivasi kerja. Hal – hal tersebut yang dapat membantu menaikkan prestasi kerja karyawan.

Prestasi kerja dalam suatu perusahaan mempunyai dampak yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Prestasi kerja karyawan

merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja (Marjuni, 2015:104). Faktor – faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yaitu faktor eksternal dan faktor *internal*. Faktor *eksternal* meliputi peralatan, teknologi, dan metode kerja. Sedangkan faktor internal meliputi motivasi, sistem manajemen yang baru, *skill* dan *training*. Untuk *skill* dan *training* diperlukan seleksi pendekatan karyawan sesuai kompetensinya dan melakukan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan kinerja mereka (Handoko, 2016:193).

Pelatihan karyawan merupakan kewajiban setiap manajer dan juga semua pihak yang terkait dalam pengembangan dan perencanaan usaha. Hal ini dikarenakan dengan diadakannya pelatihan, maka perusahaan tersebut telah melakukan investasi jangka panjang terhadap pengembangan nilai yang dimiliki perusahaan. Pelatihan (*training*) merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, wawasan, dan sikap karyawan pada tugas- tugasnya (Dessler,2015:273). Adanya pelatihan, perusahaan dapat mengembangkan serta menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan sehingga dapat semakin mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja karyawan.

Selain melalui pelatihan, pengembangan karir dapat juga meningkatkan prestasi karyawan serta menaikkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan agar dapat mencapai jenjang karir yang lebih baik lagi. Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir (Sutrisno, 2017:165). Pengembangan karir berarti organisasi

perusahaan atau pimpinan yang telah menyusun perencanaan sebelumnya. Tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama bekerja. Adanya jenjang karir yang wajib dicapai oleh setiap kinerja pada suatu perusahaan, akan menghasilkan karyawan menjadi termotivasi untuk mencapai karir yang diinginkannya. Dalam melakukan jenjang karir tidak mudah. Karyawan harus mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang mendukung untuk melakukan jenjang karir.

Selain pengembangan karir, kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat prestasi kerja karyawan. 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 (Wibowo, 2016:271). Karyawan yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan.

Perusahaan Sukun termasuk salah satu perusahaan rokok di Kudus. Produk dari Perusahaan Sukun sendiri terdiri dari sigaret kretek tangan, sigaret kretek mesin dan klobot. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Abdul Ghofar Manager Produksi bahwa di Perusahaan Sukun Kudus terdiri tiga golongan karyawan yaitu karyawan borongan, karyawan harian dan karyawan bulanan. Karyawan borongan di bagian nyontong, giling, slop, batil, batil klobot, nyutir, skm (sigaret kretek mesin), bagian gudang, dan borong angkut. Untuk karyawan borongan yang paling banyak ada pada bagian nyontong, giling, batil, dan gudang

prambatan. Karyawan harian di bagian kantor administrasi & keuangan, mandor sigaret, mandor nyontong, mandor pintu/jasep, mandor diesel, mandor proses, giling, gudang matrial, gudang rokok, kebersihan, proses 1, proses 2, skm, bagian cengkeh. Karyawan harian yang paling banyak karyawannya di bagian mandor sigaret, proses 1, dan skm. Karyawan bulanan di bagian kantor administrasi & keuangan, mandor nyontong, mandor diesel, gudang rokok, petugas kebersihan, petugas k3 (kesehatan dan keselamatan kerja), proses 1, proses 2, dan gudang di daerah Prambatan. Karyawan bulanan yang paling banyak bagian kantor administrasi & keuangan, dan skm.

Tabel 1.1
Data Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Sukun Kudus
Tahun 2020 – 2021

No	Status Karyawan	Pendidikan Terakhir	Jumlah Karyawan		Jumlah karyawan yang memenuhi syarat pelatihan		Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	
			Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2020	Tahun 2021
1.	Karyawan Borongan	SD	2282	2288	-	-	-	-
2.	Karyawan Harian	SMP	568	574	120	108	64	70
3.	Karyawan Bulanan	SMA-S1	74	77	50	62	30	34

Sumber : Perusahaan Rokok Sukun Kudus

Melihat data dari tabel 1.1 jumlah karyawan dan pendidikan karyawan selama dua tahun tidak banyak perubahan. Perubahan hanya terjadi pada pelatihan untuk karyawan. Karyawan borongan tidak pernah melakukan pelatihan di tahun 2020-2021. Pihak Sukun mempunyai beberapa kriteria untuk mengikuti pelatihan diantaranya yaitu karyawan yang disiplin, minimal sudah bekerja 3 tahun, dan tanggung jawab. Karyawan harian pada tahun 2020 yang dipilih mengikuti

pelatihan 120 karyawan, namun yang mengikuti pelatihan 64 karyawan dari 568 karyawan. Pada tahun 2021 yang dipilih mengikuti pelatihan 108 karyawan, namun yang mengikuti pelatihan 70 karyawan dari 574 karyawan. Karyawan bulanan di tahun 2020 yang dipilih mengikuti pelatihan 50 karyawan, tetapi yang mengikuti pelatihan 30 karyawan dari 74 karyawan. Pada tahun 2021 karyawan bulanan yang dipilih mengikuti pelatihan 62 karyawan, tetapi yang mengikuti pelatihan 34 karyawan dari 77 karyawan. Fenomena yang terjadi pada perusahaan Sukun Kudus saat ini adalah pelatihan yang dilakukan Perusahaan Sukun Kudus belum maksimal dilakukan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan.

Target produksi tercapai setiap bulannya, sebagaimana terlihat pada tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Volume Produksi Perusahaan Rokok Sukun Kudus Tahun 2021

Bulan	Target	Produksi Tambahan	Realisasi
Januari	214.500.000	871.000	215.371.000
Februari	247.500.000	893.000	120.393.000
Maret	247.500.000	894.000	120.394.000
April	247.500.000	864.000	120.364.000
Mei	247.500.000	865.000	120.365.000
Juni	247.500.000	872.000	120.372.000
Juli	247.500.000	841.000	120.341.000
Agustus	247.500.000	841.000	120.341.000
September	247.500.000	842.000	120.342.000
Oktober	247.500.000	823.000	120.323.000
November	247.500.000	824.000	120.324.000
Desember	247.500.000	830.000	120.330.000

Sumber : Perusahaan Rokok Sukun Kudus Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa setiap bulan produksi rokok berbeda. Terdapat produksi pokok awal (target) dan produksi tambahan. Pada

bulan Januari terget produksinya berbeda dengan bulan lainnya, dikarenakan pada saat itu terjadi wabah virus corona yang berdampak pada karyawan Sukun yang menyebabkan target produksi berkurang. Pada bulan Februari –Desember, target dari perusahaan sudah ditentukan, namun akan mengalami perubahan jika target dari bagian marketing belum terealisasi.

Hasil wawancara dengan ibu Sela salah satu dari pihak HRD menyatakan bahwa karyawan produksi di Perusahaan Sukun memang sangat banyak. Di setiap divisi membutuhkan pemimpin atau mandor yang berkompeten, berkualitas, dan bisa mendidik anak buahnya. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Cara yang dianggap bisa meningkatkan sumber daya manusia adalah dengan melaksanakan Diklat dan Pelatihan. Pihak HRD mengungkapkan bahwa pendidikan sangat penting dalam menunjang kinerja karyawan. Keterampilan dasar tidak cukup untuk menunjang kinerja. Karyawan juga harus memiliki pengetahuan yang luas dengan didasari pendidikan yang cukup. Hal ini juga sangat berpengaruh ke prestasi kerja karyawan, karena pengetahuan yang diserap karyawan akan berpengaruh ke pekerjaan yang dikerjakan.

Berdasarkan fenomena di atas, berdampak pada kualitas produksi rokok yang dihasilkan. Hal ini dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel 1.3
Rata-Rata Retur Produksi

No.	Tahun	Rata-rata Rokok Retur Per-Bulan dari total produksi
1.	2019	5 %
2.	2020	4 %

Sumber : Perusahaan Rokok Sukun Kudus Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.3 rata-rata rokok retur perbulan mengalami penurunan. Diketahui pada tahun 2019 rata-rata retur perbulan 5% dan tahun 2020 rata-rata retur per- bulan 4%. Dengan adanya pelatihan berdampak positif bagi produksi rokok. Jika pelatihan bagian produksi setiap tahun dilakukan sangat membantu mengurangi retur produksi tiap tahun semakin kecil.

Pada pengembangan karir bagi karyawan Perusahaan Sukun membutuhkan waktu yang cukup lama. Menurut pihak HRD di Perusahaan Sukun ada kriteria untuk pengembangan karyawan diantaranya karyawan yang sudah berkerja sekitar 5 tahun lebih, mempunyai prestasi kerja, berkontribusi penuh di perusahaan, mempunyai keterampilan, dan sikap kerja yang baik. Beberapa kriteria tersebut sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Faktor lainnya yaitu kompetensi yang sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Kompetensi ini diperlukan untuk mengetahui dan mengukur level pengetahuan yang diperoleh karyawan tersebut. Perusahaan Sukun melakukan uji kompetensi untuk mencari karyawan yang berkompeten yang berdedikasi tinggi untuk perusahaan dan siap ditempatkan di bagian divisi yang sudah ditentukan perusahaan. Kompetensi dilakukan dalam dua tahap yaitu *pre test* dan *post test*. Dilakukan dua tahap agar perusahaan tahu seberapa besar

pengetahuan yang diserap karyawan ketika sebelum diberikan pelatihan dan setelah diberikan pelatihan.

Research gap pada penelitian ini adalah penelitian dari Junaedi, dkk (2017) dan Anggi (2021) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Siregar (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Feberpin (2018) dan Pratama (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan penelitian Novi (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Yusuf (2019) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Taufiq (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi.

Penelitian yang dilakukan Mokhtar (2017) dan Dewi (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Budi (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi.

Penelitian yang dilakukan Meylan (2019) dan Dien (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi

kerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Syahril (2018) dan Febsri (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Research gap dari penelitian terdahulu dan beberapa permasalahan pada Perusahaan Sukun Kudus di atas, mendasari penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan karir Melalui Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Sukun Kudus”.

1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup penelitian supaya pembahasan tidak menyimpang dari masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Variabel eksogen dalam penelitian ini terdiri dari pelatihan dan pengembangan karir. Adapun variabel endogen adalah prestasi kerja serta variabel interveningnya adalah kompetensi.
2. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Sukun Kudus.
3. Responden yaitu karyawan bulanan dan karyawan harian bagian Produksi di Perusahaan Sukun Kudus.
4. Waktu penelitian yaitu bulan Januari 2022 sampai Maret 2022.

1.3 Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan kerja yang diadakan perusahaan belum rutin dilakukan, dilihat dari tabel 1.1 keikutsertaan karyawan masih sedikit.

2. Perubahan jumlah produksi mengalami fluktuasi yang dipengaruhi permintaan pasar sehingga mengakibatkan perbedaan produksi setiap bulannya.
3. Ada perbedaan hasil penelitian terdahulu tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Melalui Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja.

Dari identifikasi masalah yang telah dijelaskan penulis, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi pada perusahaan Sukun Kudus?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kompetensi pada perusahaan Sukun Kudus?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja pada perusahaan Sukun Kudus?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja pada perusahaan Sukun Kudus?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada perusahaan Sukun Kudus?
6. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada bagian produksi perusahaan Sukun Kudus?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada perusahaan Sukun Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kompetensi.
3. Untuk menganalisis pangaruh pelatihan terhadap prestasi kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja.
6. Untuk menganalisis kompetensi sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja.
7. Untuk menganalisis kompetensi sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir melalui kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi maupun bahan kajian penelitian selanjutnya khususnya mengenai Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir melalui Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta dapat diterapkan penulis dalam dunia pekerjaan khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi manajemen tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan karir melalui kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Sukun Kudus.