

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena kinerja karyawan adalah konstruksi multidimensi dan kriteria yang sangat vital untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Karyawan adalah aliran darah dari bisnis apapun dan merupakan aset paling berharga dari setiap organisasi karena mereka dapat membuat atau menghancurkan reputasi organisasi dan dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan (Sendawula, dkk, 2018). Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat (Aryandi, dkk, 2021).

Keterikatan karyawan merupakan bagian dari aktivitas motivasi karyawan yang diasumsikan dapat mengarahkan karyawan pada semangat kerja dalam menangani dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini mutlak penting untuk menjaga karyawan termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan dedikasi penuh dan mencapai tujuan. Karena keterlibatan karyawan adalah konsep baru, maka penelitian menunjukkan bahwa tidak ada deskripsi tunggal tentang keterlibatan karyawan (Tanwar, 2019).

Employee Engagement (EE) sebagai representasi dari kekuatan perusahaan mencakup upaya, kewajiban dan aspirasi terhadap tidak hanya pertumbuhan pribadi karyawan tetapi tujuan makro organisasi. Pelatihan karyawan sebagai pengalaman belajar dan peningkatan produktivitas untuk transformasi permanen dalam perilaku karyawan. Penggambaran pengembangan karyawan sebagai pendekatan strategis yang berfokus pada pertumbuhan berorientasi masa depan yang mencakup posisi yang lebih tinggi dengan kumpulan tanggung jawab yang lebih besar. Pelatihan terutama terkait dengan peningkatan dan peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dan berfokus pada perilaku karyawan secara luas untuk meningkatkan kondisi kinerja pekerjaan saat ini dan masa depan (Azeem, dkk, 2018).

Desain kerja adalah pendorong yang perlu diperhatikan ketika memiliki dampak yang kuat pada karyawan organisasi karena koefisiennya adalah 0,388. Desain kerja secara positif terkait dengan keterlibatan karyawan karena pertumbuhan pribadi, yang telah muncul secara konsisten sebagai jawaban atas pertanyaan tentang alasan terbesar karyawan bertahan dan berkontribusi, sebagian besar dapat dicapai melalui pembelajaran sambil melakukan. Ini mengacu pada proses di mana karyawan memperoleh pengetahuan, mengembangkan keterampilan, mengubah sikap, dan karakteristik lainnya karena praktik sehari-hari dengan pengalaman langsung dalam pekerjaan karyawan (Nguyen dan Pham, 2020).

Pelatihan yang di lakukan Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus,

ternyata masih belum mampu menciptakan karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Hal ini ditunjukkan antara lain dengan penulisan laporan, pembuatan analisis pasar, dan lainnya yang masih belum tepat dan belum sesuai harapan perusahaan. Ini disebabkan karena kurangnya materi pelatihan dan belum sesuainya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dalam menunjang pelaksanaan tugas karyawan.

Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Adapun kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan desain pekerjaan. Kinerja yang meningkat, berarti kinerja yang baik dan akan menjadi *feedback* bagi perusahaan atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan dan pengembangan karir.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Individu Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus
Tahun 2019-2021

Target Kerja	2019			2020			2021		
	96.1%			95.2%			93.6%		
Indikator	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
Kompetensi	87%	9%	4%	86%	10%	4%	87%	11%	2%
Keterampilan	85%	12%	3%	83%	14%	3%	82%	11%	7%
Personal Quality	88%	8%	4%	85%	11%	4%	86%	9%	5%

Sumber: data Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus.

Pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa kinerja pada Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus secara individu yang dinilai berdasarkan pelaksanaan program kerja yang dapat diselesaikan dengan tepat waktu oleh seorang karyawan dalam satu tahun sesuai dengan yang direncanakan. Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus menerapkan standar kerja yang tinggi bagi karyawannya yang bertujuan agar harapan kinerja tiap tahun meningkat. Namun tidak seperti yang diharapkan perusahaan, sepanjang tahun 2019–2020, penilaian kinerja karyawan mengalami sedikit penurunan target kerja sebesar 0,9% dan sepanjang tahun 2020–2021, penilaian kinerja karyawan mengalami sedikit penurunan target kerja sebesar 1,6%. Sementara fluktuasi terjadi pada penilaian kompetensi kerja, keterampilan, dan personal quality. Penilaian sudah melewati standar perusahaan di atas 80%. Dengan ditetapkannya standar kerja yang tinggi, maka akan menciptakan kinerja yang tinggi demi membawa nama perusahaan untuk bersaing. Pengembangan karir karyawan bergantung pada kinerja dalam perusahaan bagaimana mengimplementasikan kemampuan karyawan untuk mengetahui potensi dan kemampuan atau *skill* yang dimiliki karyawan.

Fenomena gap yang berkaitan dengan *employee engagement* yaitu karyawan yang kurang bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya. Kesenjangan juga terjadi yaitu karyawan yang mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja misalnya ada jenis tembakau yang sulit diurai serta karyawan yang kurang fokus ketika sedang bekerja karena sering bergurau dengan teman kerja.

Fenomena kinerja dalam Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus adalah menurunnya persentase kinerja pada tahun 2019 dan semakin menurun lagi pada tahun 2020, dimana perusahaan menginginkan kinerja karyawan seharusnya meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun penurunan yang dialami dalam jumlah persentase yang kecil tetapi penurunan yang terjadi adalah sebuah permasalahan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Penurunan tersebut berkaitan dengan keterlibatan karyawan yang kurang. Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan kurang memberikan arti atau kontribusi pada dirinya serta pada organisasi. Demikian juga dengan aspek pelatihan kerja dimana terdapat perbedaan antara komponen yang diajarkan dalam pelatihan kerja dengan kenyataan di lapangan. Demikian halnya dengan aspek desain kerja dimana pekerjaan didesain membutuhkan keterampilan yang bervariasi dari karyawan, hal tersebut yang sulit dilakukan karyawan karena tidak semua karyawan memiliki skil tersebut (HRD Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus, 2021).

Berbagai cara dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kembali kinerja karyawannya, diantaranya memberikan pelatihan serta program pengembangan karir yang sesuai dengan bagian masing-masing karyawan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan rencana dan program yang sudah ditargetkan.

Kesenjangan terjadi pada beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai variabel pelatihan kerja pada peneliti Azeem, dkk

(2018), serta Afirmansya, dkk (2021), menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti Tanwar (2019) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pada peneliti Dayona dan Rinawati (2020) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan pada *employee engagement*.

Penelitian Al-Hamed (2019), serta Aryandi, dkk (2021) yang membahas variabel desain kerja menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Dewi dan Rahmawati (2020) menunjukkan bahwa desain kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nguyen dan Pham (2020) menunjukkan bahwa desain kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Muliawan, dkk (2019) serta Sendawula, dkk (2018) meneliti variabel *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti Dayona dan Rinawati (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, membuat penulis tertarik untuk meneliti pengaruh pelatihan kerja dan desain kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement*, dengan judul “**Pengaruh Pelatihan Kerja dan Desain Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus**”.

1.2 Ruang Lingkup

Penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti secara garis besar membahas mengenai pengaruh pelatihan kerja dan desain kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Maka dalam penelitian ini peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Masalah yang diteliti dibatasi pada pengaruh pelatihan kerja dan desain kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
2. Obyek Penelitian yaitu divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
3. Responden yaitu Karyawan divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
4. Penelitian ini dilakukan selama 1 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan data penilaian kinerja individu Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus Tahun 2019-2021 menunjukkan kinerja karyawan mengalami sedikit penurunan realisasi kerja sebesar 0,9% dan sepanjang tahun 2020–2021. Beberapa faktor penyebabnya yaitu:

1. *Employee engagement* yaitu karyawan yang kurang bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya. Kesenjangan juga terjadi yaitu karyawan yang mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja misalnya ada jenis tembakau yang sulit diurai serta karyawan yang kurang fokus ketika sedang bekerja karena sering bergurau dengan teman kerja.

2. Pelatihan kerja dimana terdapat perbedaan antara komponen yang diajarkan dalam pelatihan kerja dengan kenyataan di lapangan.
3. Desain kerja dimana pekerjaan didesain membutuhkan keterampilan yang bervariasi dari karyawan, hal tersebut yang sulit dilakukan karyawan karena tidak semua karyawan memiliki skill tersebut.

Berdasarkan pada masalah yang terjadi di Divisi Warehouse PT Djarum Kudus maka pertanyaan penelitian ini meliputi:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
2. Apakah desain kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
4. Apakah desain kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
6. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?
7. Apakah desain kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang akan dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
2. Menganalisis pengaruh desain kerja terhadap *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
4. Menganalisis pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
5. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
6. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.
7. Menganalisis pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi pada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Memberikan bahan pertimbangan kepada pihak perusahaan, khususnya mengenai pengaruh pelatihan dan desain kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* demi perbaikan dan perkembangan perusahaan yang diteliti.

