

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tantangan bagi setiap perusahaan adalah menyiapkan diri menghadapi globalisasi perekonomian untuk mendapatkan keuntungan secara maksimal sekaligus mengurangi kerugian dari persaingan global melalui pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif. 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.

Setiap perusahaan menginginkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam menggapai visinya¹. Jex et al. mengemukakan bahwa kinerja (*job performance*) merupakan suatu perilaku karyawan yang terlibat di dalam pekerjaan². Kinerja merepresentasikan perilaku yang secara formal dievaluasi oleh organisasi

¹Riggio, Ronald E., *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 3rd* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000), h.203

²Jex, Steve M., Britt, Thomas, W., *Organizational Psychology – a Scientist Practitioner Approach* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), h.134

atau perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab dan kewajiban karyawan.

Kinerja karyawan diharapkan memiliki kontribusi positif terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan berbagai cara untuk mendapatkan karyawan yang mampu menampilkan kinerja tinggi sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan.

Upaya untuk membangun sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran (*learning process*) yang terus menerus, baik dari SDM itu sendiri maupun dari organisasinya (yang dikenal dengan *learning organization*) untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. SDM, baik sebagai makhluk sosial maupun sebagai sumber daya, merupakan pelaku aktif di dalam pembangunan. Membangun manusia sebagai makhluk sosial ditekankan kepada harkat, martabat dan kewajiban manusia yang tercermin dalam kepribadian, aspek jasmani dan rohani. Sedangkan sebagai sumber daya pembangunan ditekankan kepada aspek psikologis seperti motivasi, pelatihan, dan disiplin bekerja.

Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah keahlian sedangkan dengan motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ego individu dan

memperkuat komitmen karyawan pada perusahaan. Profesionalitas karyawan dalam menjalankan peran dan fungsinya juga menuntut adanya disiplin dalam segala hal sebagai prasyarat tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sesuai pendapat Victor A. Thompson mengenai organisasi yakni suatu integrasi dari sejumlah spesialis-spesialis yang bekerja sama sangat rasional dan impersonal untuk mencapai beberapa tujuan spesifik yang telah diumumkan sebelumnya³.

Penilaian atas pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan karyawan atau sering disebut sebagai penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja juga mutlak dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana keberhasilan pelatihan dan pemberian motivasi kepada karyawan tersebut. Sistem penilaian kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya yang tentunya mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, mengendalikan perilaku karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran, hasil kerja, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai. Hal ini sesuai pendapat Rivai dan Basri mengenai penilaian kinerja dimana kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja,

³Miftah Thoha, Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (PT Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2005) h.98.

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama⁴.

Kinerja karyawan pada dasarnya terbentuk setelah karyawan merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan karyawan belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja karyawan akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya⁵.

Dampak motivasi yang diinginkan pimpinan dari karyawan (bawahan) sangat dipengaruhi penilaian karyawan atas nilai (*valensi*) yang diharapkan berupa hasil baik langsung maupun hasil sekunder yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan bahwa perilaku tersebut akan benar-benar merealisasikan hasil pada pelayanan publik tersebut. Disinilah sebenarnya faktor motivasi kerja ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan dalam

⁴Veithzal Rivai, dan Basri, *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2005),h.76.

⁵Ibid h.96

organisasi yang baik. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi)⁶.

Program-program pelatihan kerja merupakan cara yang terbaik untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan serta membantu mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, menimbulkan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen sehingga kinerja kerja karyawan yang terus meningkat dapat dipertahankan. Pelatihan kerja dalam perusahaan sangat diperlukan karena bila perusahaan tidak mengefektifkan semua kegiatan atau sektor dalam perusahaan, maka kinerja karyawan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya atau tidak dapat mengalami peningkatan sehingga keuntungan yang dicapai perusahaan belum maksimum. Bila pelatihan diabaikan maka perusahaan dalam kondisi yang mengkhawatirkan karena telah menghilangkan keefektifan yang dimiliki oleh para karyawan dalam melakukan produksi, pelatihan dapat dilakukan secara kelompok atau perorangan. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka dalam hal ini perusahaan harus melakukan strategi dalam mengembangkan sumber

⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.65.

daya manusia yang ada untuk meningkatkan produktivitas perusahaan secara global⁷.

Dalam melaksanakan strategi perusahaan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia bisa dilakukan salah satunya dengan melakukan pelatihan pelatihan/*training* secara internal maupun eksternal perusahaan. Sampai saat ini, belum ada lembaga pendidikan formal yang dapat menyediakan tenaga kerja yang siap pakai, dengan alasan karena pendidikan formal belum dapat membekali lulusannya dengan kemampuan spesifik untuk setiap sektor industri. Jadi lulusan pendidikan formal belum dapat mempersiapkan lulusannya menjadi tenaga kerja yang siap pakai. Hal ini mengisyaratkan bahwa *on the job training* pada suatu perusahaan memegang peranan penting dalam mempersiapkan karyawan yang siap pakai. Tidak ada seorangpun sepenuhnya yang cocok untuk bekerja pada suatu pekerjaan, sehingga harus dilakukan pendidikan dan pelatihan⁸.

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan memberikan manfaat terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan, moral kerja, pengurangan biaya dan stabilitas organisasi yang selalu harus menyesuaikan dengan persyaratan eksternal yang berubah. Pentingnya peran pelatihan dalam

⁷Usmara, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Amara books, 2002), h.73

⁸Muhammad Alwan. 2012. *Peranan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Pengembangan SDM*. <http://tekpenfip.wordpress.com/2012/12/08/peranan-pendidikan-dan-pelatihan-dalam-pengembangan-sdm/> diakses pada tanggal 4 Juni 2015

meningkatkan kinerja kerja karyawan. Hasilnya juga akan tampak tingkat *turn over* yang dapat diminimalkan dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Sebagai contoh adalah Jepang yang selalu melakukan pelatihan terus menerus kepada karyawannya dan mengakibatkan semakin besar rasa tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dan alat-alat yang digunakan. Pelatihan membuat para karyawan semakin mengerti akan prestasinya, prestasi bawahannya, prestasi rekan sejawat, prestasi perusahaannya, dan berusaha untuk meningkatkan kinerja kerja karyawannya.

Program pelatihan yang dilakukan perusahaan harus tegas dan jelas dalam menentukan sasaran atau target, syarat dan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya sehingga memudahkan manajemen dalam mengevaluasi hasilnya. Selain itu pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan perusahaan hendaknya di informasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan sehingga menciptakan motivasi kerja bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan kemampuan dirinya⁹.

Keberhasilan program pelatihan tergantung pada beberapa faktor antara lain adalah kemauan, kemampuan dan ketrampilan karyawan itu sendiri, namun yang tidak kalah pentingnya adalah adanya penghargaan dari perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi. Program pelatihan yang diadakan mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan

⁹Harefa, A. *Membangkitkan etos profesionalisme* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004) h.67

dan tentunya berguna bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan tugasnya di perusahaan. Sehingga diharapkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan baru atas perubahan teknologi dan perubahan metode kerja. Beberapa alasan mengapa pelatihan perlu dilakukan yaitu¹⁰:

1. Adanya kebutuhan akan kenaikan hasil produksi yang memenuhi kualitas dan kuantitas.
2. Mengurangi kecelakaan dilingkungan kerja.
3. Mengurangi pengawasan.
4. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas perusahaan.
5. Meningkatkan moral karyawan.

Suatu keharusan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan mutu sumber daya manusianya melalui pelatihan. Pelatihan tersebut berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dan mempersiapkan diri dalam persaingan. Perusahaan sangat perlu memperbaiki pelatihan bagi karyawan, agar dapat memberikan pelayanan yang lebih responsif, memperluas pengembangan aset, memperbesar keuntungan dan menjadikan perusahaan lebih kompetitif didalam maupun diluar negeri¹¹.

¹⁰ Agus M Hardjana, *Training SDM yang Efektif*, (Kanisius, Yogyakarta, 2001) h.103

¹¹ *Ibid* h. 125.

Bila suatu perusahaan menyelenggarakan program pelatihan, maka perlu terlebih dahulu untuk mengetahui tujuan dari diadakannya program tersebut. Tujuan utama dari diselenggarakannya program pelatihan ini yaitu agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan hal tersebut dapat berdampak pada peningkatan kinerja kerja karyawan itu sendiri serta perusahaan secara keseluruhan. Bahwa kinerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan dengan mempertimbangkan input dan outputnya¹².

Sejalan dengan uraian diatas, PT. Braja Mukti Cakra didirikan pada tahun 1986 atas prakarsa bersama antara PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors sebagai agen tunggal merek kendaraan Mitsubishi di Indonesia dan PT. Bakrie Tosanjaya sebagai pabrik pengecoran logam (Foundry) pertama di Indonesia.

Dengan dukungan penuh PT. Bakrie Tosanjaya yang menguasai teknologi pengecoran logam serta PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang memiliki akses terhadap teknologi industri komponen, PT Braja Mukti Cakra ditargetkan untuk menghasilkan produk komponen (*machining processed product*) bernilai presisi tinggi berupa komponen dengan standar *Original Equipment Manufacturing* (OEM) bagi industri otomotif dan non otomotif di Indonesia. Kini, PT Braja Mukti Cakra beroperasi diatas lahan seluas 2,3 hektar yang terdiri dari bangunan pabrik, gudang

¹²Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), h. 165.

penyimpanan, gedung serba guna termasuk Laboratorium Kendali Mutu Total (*Total Quality Control Laboratory*) serta perkantoran.

Kualitas original OEM dicapai berkat kerjasama PT. Braja Mukti Cakra dengan Mitsubishi Motors Corporation dalam bentuk panduan teknis terpadu. Dukungan teknis penuh diberikan pula oleh Tamaki serta Ibara Seiki, keduanya adalah produsen mesin komponen modern yang berpusat di Jepang. Kesemuanya itu menghasilkan manajemen produksi berstandar Jepang yang menjamin kinerja mutu PT. Braja Mukti Cakra. Saat ini PT. Braja Mukti Cakra menggunakan lebih dari 133 unit mesin otomatis termasuk unit mesin pendukungnya. Jumlah tersebut akan terus bertambah sesuai dengan kebutuhan kapasitas terpasang. Guna menjaga kinerja mesin setiap saat, sistem pemeliharaan terpadu diterapkan.

Sistem kendali Mutu Total (*Total Quality Control*), Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle*) serta *Kaizen* (Peningkatan kinerja mutu melalui *improvement* berkesinambungan) adalah bagian dari proses produksi yang selalu diterapkan secara konsisten. Ketiga sistem tersebut menjamin kualitas maupun efisiensi dalam proses produksi sehingga selalu menghasilkan produk berkualitas OEM yang tepat waktu, PT. Braja Mukti Cakra pun mampu memberikan harga yang bersaing.

Sehubungan dengan itu, pada observasi awal peneliti menemukan beberapa indikator atau masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan yaitu :

1. Masih tingginya tingkat absensi karyawan PT. Braja Mukti Cakra dalam setiap bulan yang terjadi.
2. Kurangnya kesadaran akan pentingnya sistem *5S/Kaizen* dan tentang keselamatan kesehatan kerja dilingkungan PT. Braja Mukti Cakra.
3. Penerapan jenjang karir pada karyawan yang belum dilaksanakan secara menyeluruh dengan indikasi bahwa banyak karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, tidak ada perubahan terhadap jenjang karirnya.
4. Masih tingginya tingkat *reject* yang disebabkan kelalaian karyawan yang tidak melaksanakan prosedur dalam pengoperasian mesin.

Kurang optimalnya kinerja karyawan PT. Braja Mukti Cakra, Bekasi diduga karena rendahnya motivasi karyawan, terlihat pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 yang berisi data komposisi kehadiran karyawan dan rekapitulasi *reject machining* sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi *Reject Machining*
PT. Braja Mukti Cakra
Bulan Agustus, September, Oktober 2014

Rekapitulasi Reject Machining			
PT. Braja Mukti Cakra			
Keterangan	Agustus	September	Oktober
Produksi (pcs)	129.286	163.948	149.609
Reject (pcs)	26	346	528
Persentase Reject (%)	0,020	0,211	0,353
Target % Reject	0,004		

Pada Tabel 1.1 diatas terlihat bahwa hasil *reject machining* masih diatas prosentase target *reject machining* sebesar 0,004 sehingga berdampak pada banyaknya *reject* dalam satuan pcs.

Tabel 1.2
Komposisi Kehadiran Karyawan
PT. Braja Mukti Cakra
Bulan Agustus, September, Oktober 2014

No.	Bagian	Jumlah Karyawan	Agustus		September		Oktober	
			Masuk	Absen	Masuk	Absen	Masuk	Absen
1	Top Manajemen	2	2	0	2	0	2	0
2	Sekretaris Direksi	1	1	0	1	0	1	0
3	General Affair	23	20	3	23	0	19	4
4	Finance Accounting	8	8	0	8	0	8	0
5	HRD	5	5	0	5	0	5	0
6	Procurement	6	6	0	5	1	5	1
7	Sales & marketing	6	6	0	6	0	5	1
8	Security	22	20	2	20	2	21	1
9	IT	3	3	0	3	0	3	0
10	Produksi	160	152	8	155	5	150	10
11	QA/ QC	22	21	1	20	2	20	2
12	Maintenance	15	13	2	13	2	12	3
13	PPIC	23	19	4	20	3	19	4
14	Engineering	12	12	0	11	1	12	0
15	Workshop	10	8	2	9	1	8	2
Total		318	296	22	301	17	290	28
Persentase ketidakhadiran (%)			6.92		5.35		8.81	

Sumber: HRD PT. Braja Mukti Cakra, Tahun 2014

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 diatas terlihat bahwa tingkat absensi karyawan antara 5.35% sampai 8.81% atau rata-rata 7.02%, yang

idealnya ketidakhadiran karyawan PT. Braja Mukti Cakra sesuai dengan target dari HRD adalah maksimum 2% setiap bulannya.

Dengan kondisi ketidakhadiran yang tinggi tentunya akan mempengaruhi tingkat kuantitas dan kualitas pekerjaan dan menggambarkan bahwa motivasi kerja karyawan kurang baik seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 diatas, maka berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Braja Mukti Cakra”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dapat penulis identifikasikan sebagai berikut: Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. PT Braja Mukti Cakra menginginkan karyawan untuk belajar sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan PT Braja Mukti Cakra, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas ketimbang pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauhmana bidang sumber daya

manusia ini sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun *corporate*. Peningkatan pengetahuan, *skill*, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan melalui pelatihan, kemampuan kerja dan motivasi. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian, kemampuan kerja akan menentukan hasil dan prestasi yang akan dicapai oleh suatu *corporate*, sedangkan motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ego individu dan memperkuat komitmen pegawai terhadap perusahaannya.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah ini dilakukan karena keterbatasan penulis agar dalam penulisan ini lebih terarah, peneliti mempunyai keterbatasan pengetahuan baik secara teori dan metode penelitian selain itu adanya keterbatasan dalam biaya, waktu dan tenaga. Maka penulis memberikan batasan-batasan sebagai berikut:

- a. Subyek penelitian dibatasi pada PT. Braja Mukti Cakra, dimana perusahaan ini berdiri pada tahun 1986 yang bergerak dibidang

machining spare part Mitsubishi, Hino, Isuzu dan saat ini total karyawannya sebanyak 318 karyawan.

- b. Obyek penelitian dibatasi kepada efektivitas pemberian pelatihan dan motivasi kerja agar lebih tepat sasaran, efektif dan efisien, dikarenakan pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.
- c. Data yang diambil adalah dari bulan Agustus sampai dengan Oktober 2014.

D. Rumusan Masalah

Dari pembatasan masalah diatas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Braja Mukti Cakra
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Braja Mukti Cakra.
3. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Braja Mukti Cakra.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Secara akademis, penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya tentang keterkaitan antara variabel pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam melihat gambaran mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Secara praktis, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal PT. Braja Mukti Cakra dalam rangka meningkatkan kinerja kerja karyawan.