

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Perusahaan PT XXX Industri (Persero)

PT. XXX Industri (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) berbentuk perusahaan persero di bawah naungan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang bergerak di bidang elektronika profesional serta rekayasa di bidang keteknikan lainnya.

Pada mulanya, PT. XXX Industri (Persero) adalah suatu lembaga riset nasional pemerintah yang bernama Lembaga Elektronika Nasional (LEN). Lembaga ini didirikan pada tanggal 10 Juni 1965 berdasarkan surat keputusan Majelis Ilmu Pengetahuan Indonesia No. 200/KET/MIPI/A-1/1965 sebagai bagian dari Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang bergerak di bidang riset keelektronikan.

Sejalan dengan semakin berkembangnya LEN – LIPI, melalui Keppres No. 59 tahun 1983, LEN – LIPI dimasukkan ke dalam kelompok industri yang bersifat strategis. Setelah dibentuknya Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS), melalui Keppres No. 44 tanggal 24 Agustus 1989, LEN – LIPI dijadikan salah satu industri strategis yang dikelola oleh BPIS. Penyerahan LEN dari LIPI secara resmi dilaksanakan pada tanggal 8 Maret 1990. Nama LEN kemudian menjadi LEN – BPIS.

Pada tanggal 7 Oktober 1991, LEN – BPIS diubah statusnya menjadi perusahaan dengan nama PT. XXX Industri (Persero) berkantor pusat di Bandung. Salah satu tujuan perubahan status ini

adalah untuk mempertinggi daya saing dan keprofesionalan PT. XXX Industri (Persero). Perubahan status ini tetap menempatkan PT. XXX Industri (Persero) sebagai instansi di bawah BPIS.

Setelah merintis sejak tahun 90-an, pada tahun 2000, PT XXX Industri (Persero) membangun keunggulan di bidang elektronika untuk menunjang sistem pertahanan darat, laut, udara,. Melalui penyempurnaan teknik produksi dan rekayasa yang berkesinambungan, komitmen, dan pemahaman pribadi pada kebutuhan pelanggan, menjadikan PT XXX Industri (Persero) sebagai produsen lokal sistem persinyalan kereta api, pembangkit listrik tenaga surya dan pemancar TV.

PT XXX Industri (Persero) selalu bekerja sepenuh tenaga untuk memberikan manfaat bagi bangsa dan negara. Teknologi yang dikembangkan PT XXX Industri (Persero) mempunyai peran strategis dalam :

- 1) Turut serta menjaga kedaulatan negara, dengan produk-produk telekomunikasi, transportasi, dan sarana bantu navigasi pelayaran (SBNP).
- 2) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melalui produk-produk energi terbaru, telekomunikasi dan transportasi.
- 3) Mendukung pertahanan dan keamanan negara, melalui produk-produk elektronika pertahanan.

Sebagai BUMN, PT XXX Industri (Persero) memperoleh perlakuan bisnis yang sama seperti entitas bisnis lainnya. PT XXX (Persero) Industri harus mampu berdiri sendiri dan memberikan manfaat bagi negara. Penerapan standar-standar internasional untuk pelaporan, produksi, perawatan, dan pengolahan data merupakan bagian dari usaha yang tak kenal lelah untuk menjadikan perusahaan sebagai pemain global. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan juga

bertanggung jawab pada masyarakat dan menjunjung tinggi etika dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk menciptakan perusahaan yang sehat, bersih dan memiliki daya saing tinggi.

Perusahaan didukung lebih dari 150 tenaga ahli yang berpengalaman selama puluhan tahun melaksanakan proyek-proyek dalam bidang elektronika industri dan prasarana. Pemenuhan jasa dengan kualitas terbaik untuk perencanaan dan desain, sistem instalasi dan pengujian, sistem perawatan dan konsultasi purna jual bagi pelanggan merupakan kegiatan terus menerus yang selalu mengalami perkembangan peningkatan jasa dari waktu ke waktu.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi PT XXX Industri (Persero) adalah :

Visi

Menjadi Perusahaan Elektronika Kelas Dunia

Dengan penetapan visi tersebut, diharapkan perusahaan dapat beroperasi dengan standar bisnis internasional serta mampu bermain di pasar global. Usaha untuk mencapai visi perusahaan tersebut, tercermin dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2012-2016 dengan skenario pengembangan perusahaan yang dibagi dalam 3 (tiga) periode, yaitu:

- a. Periode Penguatan Basis Manufaktur dan Bisnis Kontraktor / EPC (*Engineering, Procurement dan Contractor*) (2012)
- b. Periode *National Standard & Domestic Player* (2013-2014)
- c. Periode *Global Standard & Regional Player* (2015-2016)

Misi

Meningkatkan kesejahteraan *stakeholder* melalui inovasi produk elektronika industri dan prasarana.

Penjelasan Misi :

- a) Len berkomitmen untuk selalu meningkatkan *benefit* kepada seluruh *stakeholder*.
- b) Len berkomitmen kepada pelanggan, akan senantiasa memberikan layanan produk dan jasa dengan kualitas tinggi, harga yang kompetitif serta pelayanan yang memuaskan.
- c) Len berkomitmen kepada karyawan akan memberikan penghasilan yang baik, jaminan kelangsungan kerja, sistem karir yang memadai serta rasa kebanggaan kepada perusahaan.
- d) Len berkomitmen kepada pemegang saham, untuk selalu meningkatkan dividen serta nilai pasar (*market value*) perusahaan.
- e) Len berkomitmen kepada *stakeholder* (masyarakat, pemerintah dan lain-lain), akan memberikan *benefit* sesuai dengan porsinya.

Faktor kunci sukses Len yang dijabarkan dalam misi tersebut adalah melakukan inovasi produk elektronika yang berorientasi pasar melalui perbaikan yang berkelanjutan (*continuous product improvement*) disertai penguasaan teknologi. Selanjutnya bidang elektronika yang menjadi garapan utama adalah produk elektronika industri (barang-barang modal untuk industri dan *vendor item*) serta elektronika prasarana (infrastruktur swasta / BUMN / Pemerintah).

1.1.3 Rekan Kerja PT XXX Industri (Persero) yaitu :

Tabel 1.1 Rekan Kerja PT XXX Industri

No	Rekan Kerja	Asal
1	Aerodata	Germany
2	ALSTOM	France
3	ALTPRO	Croatia
4	Airspan	UK
5	Baron	Germany
6	BTESA	Spain

7	China Light Solar	China
8	Gematronik	Germany
9	LEONIC	Thailand
10	Mitsubishi	Japan
11	Shiron	USA
12	Sumitomo Corp	Japan
13	Westinghouse	Australia
14	You Yang	Korea
15	Runcom	USA

1.1.4 Anak Perusahaan PT XXX Industri (Persero) :

1. PT Eltran Indonesia (*Telecommunication & Signaling Contractor*)
2. PT Surya Energi Indotama (*Renewable Energy Contractor*)
3. PT Len Railways Sistem (*Transportation Infrastructure Engineering Consulting*)

1.1.5 Keadaan Ketenagakerjaan

1. Umum

Adapun jumlah tenaga kerja tetap di PT XXX Industri (Persero) yaitu 487 orang dengan klasifikasi sebagai berikut :

Tenaga kerja laki-laki : 389 orang

Tenaga kerja perempuan : 98 orang

2. Fasilitas perusahaan

a. Fasilitas keselamatan dan kesehatan kerja

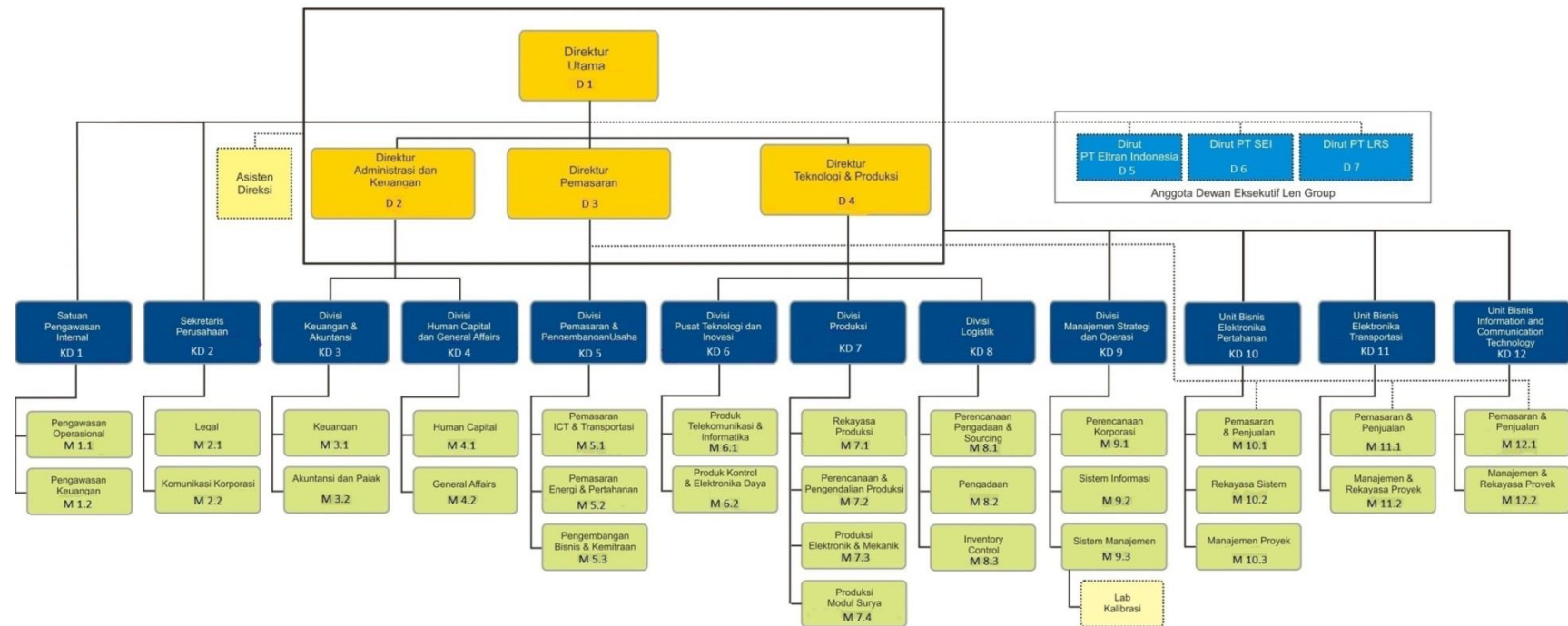
PT XXX Industri (Persero) memiliki beberapa fasilitas yang disediakan untuk mendukung keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan seperti :

- 1) P3K
- 2) Poliklinik
- 3) Dokter pemeriksa yang bersertifikasi (Dokter Hyperkes)
- 4) Ahli K3

- 5) Paramedis
- 6) Regu pemadam kebakaran
- b. Fasilitas kesejahteraan
 - 1) Koperasi karyawan
 - 2) Seragam
 - 3) Sarana ibadah
 - 4) Kantin
 - 5) Balai pertemuan
- c. Jaminan sosial
 - 1) Jaminan kecelakaan kerja
 - 2) Jaminan kematian
 - 3) Jaminan hari tua
 - 4) Jaminan pemeliharaan kesehatan
- d. Program pelatihan
 - 1) Program pelatihan bagi pekerja
 - 2) Program pemagangan
 - 3) Fasilitas pelatihan

1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT XXX Industri (Persero)



SUMBER : Bagian Sumber Daya Manusia PT XXX Industri (Persero)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Fungsi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang perusahaan lebih kompetitif. Perkembangan usaha dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada produktif tidaknya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan dalam menghasilkan suatu barang dan jasa yang berkualitas. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal.

Untuk mencapai kinerja yang unggul, bukan hanya bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik.

Saat ini perusahaan atau instansi selalu berusaha agar bisa meningkatkan kualitas karyawannya. Kinerja karyawan yang baik tidak mungkin muncul begitu saja. Banyak perusahaan atau instansi yang sukses menyadari bahwa pada dasarnya peningkatan bisnis mereka dilandasi oleh suatu sistem yang dilaksanakan secara konsisten dan efisien sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik, perusahaan atau instansi membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan menempuh dengan beberapa cara misalnya dengan memberikan pendidikan/pelatihan dan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Melalui cara-cara tersebut, perusahaan mengharapkan agar karyawan lebih memaksimalkan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka sehingga apa yang menjadi harapan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Colquit, Le Pine dan Wasson (2009:37) mendefinisikan kinerja sebagai berikut, *Job performance is defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*

Bahwa kinerja didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi.

Perkembangan perusahaan dipengaruhi pula oleh perkembangan teknologi, karena untuk dapat berkembang, selain didukung oleh sistem manajemen yang baik juga disertai dengan penggunaan mesin dan peralatan yang lebih canggih, baik untuk keperluan operasional maupun administrasi perusahaan. Dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat PT XXX Industri (Persero) telah melakukan berbagai upaya pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan bisnisnya. Saat ini PT XXX Industri (Persero) memiliki sistem pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan untuk pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan bapak M. Sulkhan S.T pada tanggal 10 Februari yang daftar pertanyaan dapat dilihat dilampiran, disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang kurang atau belum memenuhi standar perusahaan. Cara tepat yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan. Dengan menerapkan sistem tersebut diharapkan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan PT XXX Industri (Persero).

Adapun hasil evaluasi kinerja sepanjang tahun 2013 di PT XXX Industri (Persero) :

Tabel 1.2
Hasil Evaluasi Kinerja Tahun 2013

No	Kriteria	Jumlah Karyawan
1	Istimewa	16 orang
2	Sangat Baik	420 orang
3	Baik	45 orang
4	Cukup	6 orang
Jumlah		487 orang

Rata – rata hasil penilaian kinerja : 88

Ket Istimewa : 95 - 100

Sangat Baik : 85 - 94

Baik : 65 - 84

Cukup : 0 - 64

Data PT XXX Industri (Persero)

Sumber: Bagian Sumber Daya Manusia PT XXX Industri (Persero).

Terlihat pada tabel bahwa hasil evaluasi kinerja karyawan masih banyak yang berkriteria sangat baik. Hal ini belum mencapai target yang diinginkan perusahaan bahwa rata-rata kinerja karyawan harus mencapai kriteria istimewa. Maksud dari kriteria istimewa yaitu bahwa karyawan mempunyai banyak ide – ide aplikatif, disiplin dalam mengerjakan tugas dan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang diberikan oleh atasan. Sedangkan kriteria sangat baik pada hasil evaluasi karyawan yaitu mempunyai ide tetapi masih belum aplikatif, masih ditemukan keterlambatan dalam mengerjakan tugas dan agak mampu dalam memenuhi keseluruhan tugas yang diberikan oleh atasan. Hal ini disebabkan karena karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya belum memberikan kontribusi secara maksimal, seperti belum menyelesaikan tugas tepat waktu, tidak berada ditempat tugasnya dalam segala keadaan, tidak memiliki inisiatif atau menunggu perintah atasan.

Sistem penilaian kinerja pada PT XXX Industri (Persero) dilakukan setiap triwulan, kemudian pada akhir tahun ada akumulasi penilaian kinerja dari triwulan-triwulan sebelumnya. Penilaian kinerja langsung dinilai oleh atasan langsung yaitu direksi dan asisten direksi dinilai oleh kementerian terkait, direksi menilai kepala divisi, kepala divisi menilai manajer dan manajer menilai karyawan, berdasarkan sasaran kerja individu dan jobcard karyawan. Untuk lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran struktur organisasi.

Kinerja menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan ketika dikaitkan dengan kegiatan dan aktifitas yang dilakukannya (Yuliati, 2009). Penilaian kinerja menurut Noe, et al (2006 : 330) dalam Kaswan (2012) pada dasarnya merupakan proses dimana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Melalui kinerja, dapat diketahui hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Sesuai pendapat dari Sinambela (2012) mengungkapkan kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Benedicta dan Appiah (2010) dalam Sultana et al, (2012), mengatakan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi karyawan serta organisasi dengan positif mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku.

Sinambela (2012) mengungkapkan bahwa pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

“Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skill for definite purpose” (Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara, 2008:44).

Andrew E. Sikula menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana personil non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Sepanjang tahun 2013, PT XXX Industri (Persero) telah melakukan kegiatan pelatihan sebanyak 31 kali, yang diikuti oleh semua karyawan baik dari level top manajemen sampai low manajemen. Dari hasil penilaian kinerja yang terdapat pada lampiran dan wawancara, bahwa peserta yang telah mengikuti pelatihan pada PT XXX Industri (Persero) tahun 2013 sebanyak 221 orang, sedangkan jumlah karyawan ada 487 orang, dikarenakan karyawan masih menganggap sepele dengan adanya kegiatan pelatihan dan menganggap pelatihan sama dengan menunda pekerjaan, sehingga karyawan mengikuti pelatihan hanya setengah – setengah atau bahkan tidak mengikuti pelatihan tersebut. Kemudian karyawan yang bekerja dilapangan terkadang masih sulit untuk mengikuti pelatihan sehingga unit kerja memanggil orang lain untuk menggantikan. Pelatihan seharusnya dapat membekali karyawan untuk lebih paham dan menambah ilmu pengetahuan maupun ilmu praktek sehingga dapat menunjang pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang lebih baik, diharapkan nantinya seluruh karyawan dapat mengikuti pelatihan sesuai kompetensi sehingga dapat meningkatkan performa kerjanya.

Tujuan *training* / pelatihan yang dilakukan pada PT XXX Industri (Persero) :

- a. Menjamin proses pemenuhan kompetensi karyawan melalui proses pelatihan.
- b. Menjamin efektifitas pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan.

Manfaat *training* / pelatihan yang dilakukan pada PT XXX Industri (Persero) adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga dapat menunjang pekerjaan dan visi misi perusahaan.

Dasar perusahaan melakukan kegiatan training :

1. Aspek Individu :
 - a) Hasil penilaian performansi (SKI & JobCard)
 - b) GAP kompetensi karyawan
2. Aspek Operasional :
 - a) Identifikasi aspek / Bahaya pekerjaan dan perundangan
 - b) Analisa kebutuhan pekerjaan / operasional (Task Analysis)
3. Aspek Organisasi :
 - a) Hasil RKAO, RJPP
 - b) Perubahan struktur organisasi visi-misi, strategi bisnis
 - c) Rotasi / mutasi / promosi

Pelatihan / *training* merupakan salah satu solusi dan mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar. Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang individu.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh *Training* / Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT XXX Industri (Persero)”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, peneliti merumuskan masalah, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan / *training* pada PT XXX Industri (Persero)?
2. Bagaimana kinerja karyawan PT XXX Industri (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan / *training* terhadap kinerja karyawan pada PT XXX Industri (Persero)?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan / *Training* pada PT XXX Industri (Persero).
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT XXX Industri (Persero).
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan / *training* terhadap kinerja karyawan pada PT XXX Industri (Persero).

1.5 Kegunaan Penelitian

1 Aspek Praktis

Menerapkan dan memperdalam ilmu serta teori yang telah didapat selama kuliah, khususnya mata kuliah manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada permasalahan nyata melalui pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi strata satu pada Telkom Communication and Business School, Universitas Telkom. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya serta para akademis sebagai referensi dalam bidang sumber daya manusia, serta pemahaman mengenai pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Akademis

Menambah wawasan, pengetahuan, dan meningkatkan pemahaman mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat melatih kemampuan analisis dan berfikir secara sistematis dan konseptual.

3. Aspek Teoritis

Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi ini akan dibagi dalam lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Sistematika penulisan skripsi ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang mengangkat fenomena yang menjadi isu penting sehingga layak untuk diteliti disertai dengan argumentasi teoritis yang ada, perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian ini secara praktis dan teoritis, serta sistematika penulisan secara umum.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan teori penunjang dalam memecahkan masalah yang dicapai serta penelitian-penelitian yang terdahulu yang mendukung penelitian ini. Selain itu juga terdapat kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian yang digunakan, identifikasi variabel dependen, definisi operasional variabel, tahapan penelitian, jenis dan sumber data (populasi dan sampel), serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penafsiran terhadap hasil analisis temuan penelitian dan saran secara kongkrit yang diberikan dalam aspek praktis dan tujuan pengembangan ilmu.