

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tercapainya sebuah tujuan yang ada di dalam perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan yang serba canggih dan modern serta sarana dan prasarana yang begitu lengkap, manusia yang melakukan pekerjaan itu sendiri juga merupakan bagian dari keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Meningkatkan serta mempertahankan kinerja karyawan merupakan masalah yang sering timbul dalam sebuah perusahaan. Manajemen perusahaan berusaha membuat berbagai program yang melibatkan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai bagian dari pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satunya dengan cara perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan yang disediakan perusahaan.

Program pelatihan diberikan PT XYZ pada tiap unit kerja. Pelatihan diberikan baik untuk karyawan berprestasi maupun karyawan dengan prestasi biasa saja atau pun karyawan yang kurang berprestasi dengan harapan program pelatihan yang diberikan dapat efektif membantu meningkatkan kinerja, sikap karyawan sehingga berpotensi untuk dapat mengurangi konflik dalam kerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Program pelatihan di PT XYZ merupakan bagian dari pengembangan karyawan diharapkan juga dapat membantu pengembangan karir para karyawan, sehingga perusahaan dapat terus melahirkan *leader – leader* (pemimpin) baru.

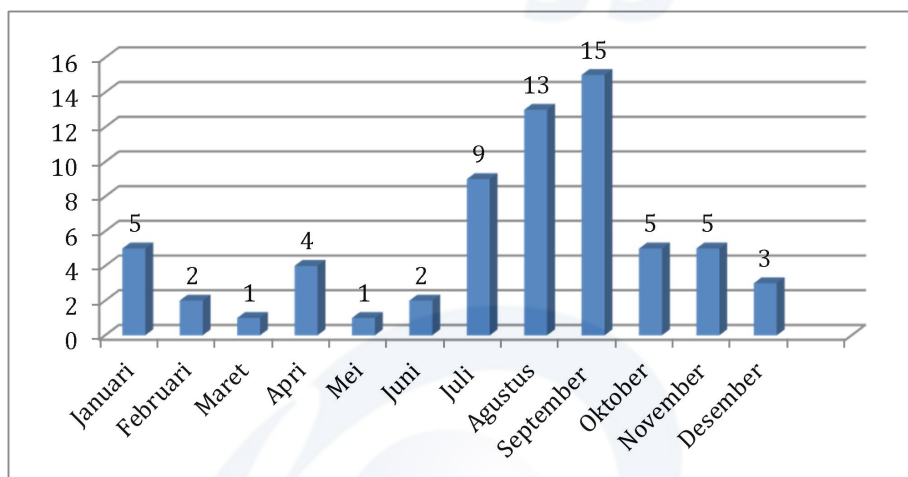
PT XYZ merupakan salah satu perusahaan distributor nasional dengan 25 tahun pengalaman di industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) di Indonesia. Saat ini memiliki 26 cabang dan 100 sub-distributor yang tersebar diseluruh Indonesia. Misi untuk berinovasi, memberdayakan, dan menciptakan nilai. Serta berkomitmen untuk melayani proses sales dan distribusi produk-produk konsumen dari merek *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) ternama ke seluruh pasar tradisional, pasar modern, toko grosir dan industri layanan makanan hingga 200.000 titik distribusi. Dengan terus bertambahnya jumlah cabang yang dimiliki PT XYZ harus memiliki kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja para karyawannya agar dapat mencapai target perusahaan.

Dengan banyaknya jumlah cabang yang dimiliki, PT XYZ menuntut kebutuhan akan *leader* semakin tinggi. Tingginya biaya untuk meng-hire *leader* yang memiliki pengalaman dan kualitas yang memenuhi membuat kebutuhan akan *leader* diambil dari dalam perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi sebagai bagian dari pengembangan karir karyawan di PT XYZ.

Perubahan tanggung jawab dari karyawan menjadi seorang pemimpin baru membuat para karyawan yang bekerja tidak merasakan kepuasan selama bekerja. Sikap pemimpin yang kurang peka / kurang peduli terhadap permasalahan yang di hadapi karyawan sebagai anggota tim membuat karyawan merasa tidak mendapatkan seperti apa yang mereka harapkan sehingga kepuasan kerja pun menurun. Seperti perhatian dalam memberikan reward terhadap karyawan yang berprestasi dan kesempatan untuk mengembangkan karir. Ketika kepuasan kerja menurun ada banyak ciri yang akan terlihat salah satunya adalah kecenderungan untuk memutuskan berhenti dari pekerjaan.

Kondisi ketidakstabilan yang menyebabkan karyawan mengalami *turnover*, sehingga hal ini mempengaruhi kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Fenomena ini disebabkan karena beberapa karyawan melakukan pelanggaran-pelanggaran tertentu seperti banyak karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan, beberapa karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka peroleh tidak sesuai dengan *skill* dan pengalaman yang mereka miliki, serta pemberian pelatihan yang tidak merata kepada beberapa karyawan. Sehingga hal itulah yang menyebabkan kinerja dari para karyawan tersebut menjadi tidak stabil.

Peneliti mendapatkan data *turnover* yang cukup tinggi pada PT XYZ, ditemukan dalam tahun 2019 karyawan yang memutuskan untuk *resign* mencapai 65 karyawan. Grafik *turnover* dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Gambar 1.1 : Data karyawan resign pada tahun 2019

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa setiap bulan ada karyawan yang mengundurkan diri (*resign*). Para karyawan lebih memilih untuk *resign* atau pindah ke perusahaan lain dibandingkan mempertahankan pekerjaannya salah satunya di karena kan kurang nya program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Sebagian karyawan mengatakan bahwa pelatihan yang diberikan sangat sedikit dan cenderung tidak sesuai dengan *job desk* yang mereka kerjakan.

Pelatihan dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia mereka serta meningkatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan tujuan untuk mempersiapkan karyawannya untuk mampu dalam menduduki setiap jabatan dan mengatasi risiko atas tanggung jawab pekerjaan yang tekuni serta untuk mempersiapkan diri mengatasi tantangan di masa mendatang serta meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Pelatihan dilakukan sebanyak 3 kali dalam setahun yang bertujuan meningkatkan setiap *skill*, potensi, kemampuan dan mengarahkan karyawannya untuk mengembangkan karir secara efektif dan efisien. Dari 233 orang karyawan, karyawan yang pernah mengikuti pelatihan sekali atau lebih dari 2 kali yaitu hanya berjumlah 150 orang.

Berikut jenis jabatan yang mengikuti pelatihan PT XYZ.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT XYZ yang mengikuti pelatihan

No.	Nama Tingkatan	Jumlah Karyawan (Populasi) (orang)*	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan
1	GM	4	4
2	Manager & Asisten Manager	26	20
3	SPV	100	89
4	Officer	107	37
	Jumlah	237	150

Sumber : HRD PT XYZ, 2019

Berdasarkan data diatas dari 233 karyawan hanya 150 orang atau 64,37% mengikuti pelatihan di tahun 2019. Menurut manajemen perusahaan hal ini disebabkan oleh adanya sebagian dari karyawan yang tidak bisa meninggalkan pekerjaannya untuk mengikuti pelatihan, padahal seharusnya setiap karyawan dijadwalkan untuk mengikuti pelatihan setiap tahunnya.

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan berupa pelatihan *Coaching skill training*, *Leadership Training*, *Salesmanship Training* dan *Product knowledge training*. Berikut jenis pelatihan yang dilakukan oleh karyawan PT XYZ:

**Tabel 1.2
Jumlah Karyawan PT XYZ yang mengikuti pelatihan**

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan
1	<i>Coaching skill training</i>	20
2	<i>Leadership Training</i>	30
3	<i>Salesmanship Training</i>	60
4	<i>Product knowledge training</i>	40
	Jumlah	150

Sumber : HRD PT XYZ, 2019

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimiliki didalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang memiliki kontribusi paling besar dalam mencapai keunggulan bersaing. Salah satu metode yang digunakan adalah dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan bekerja dalam tim/kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Kompleksitas masalah yang dihadapi manajemen akan mengakibatkan meningkatnya kebutuhan akan pimpinan yang memiliki kualitas tinggi, yang dapat mengarahkan karyawan-karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut dapat menimbulkan situasi dimana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian yang sudah direncanakan.

Peneliti mendapatkan data penjualan yang menurun per bulan nya di tahun 2019 pada PT XYZ yang berkaitan dengan kurangnya peran kepemimpinan yang menyebabkan kinerja kerja karyawan menurun sehingga perusahaan tidak mencapai target yang sudah ditentukan. Tabel penjualan dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Tabel 1.3

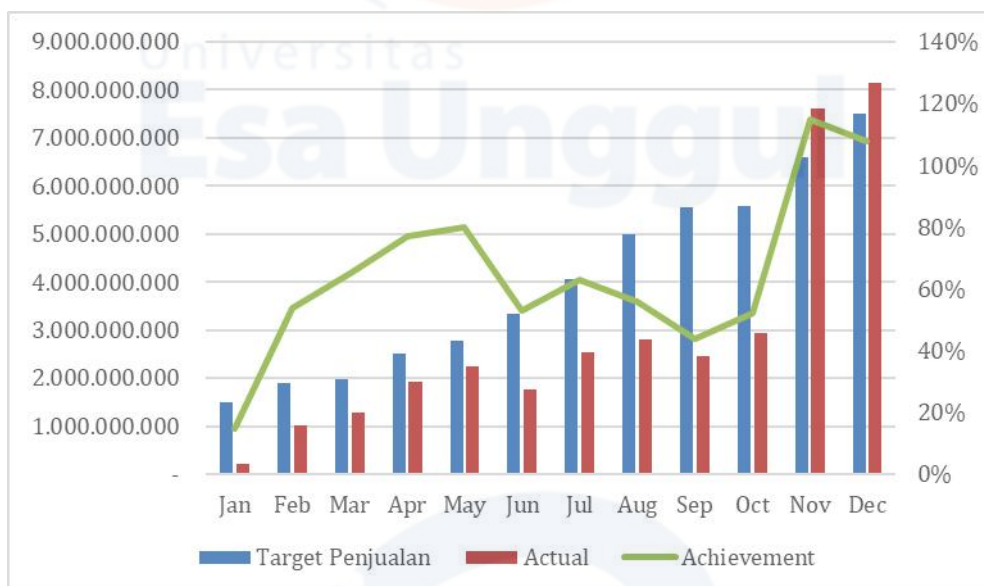
Data Penjualan PT XYZ

No	Bulan	Target Penjualan	Actual	Achievement
1	Jan	1.500.000.000	222.990.456	15%
2	Feb	1.900.000.000	1.020.524.086	54%
3	Mar	1.980.000.000	1.288.580.798	65%
4	Apr	2.510.000.000	1.923.091.914	77%
5	May	2.790.000.000	2.243.945.623	80%

6	Jun	3.340.000.000	1.771.266.518	53%
7	Jul	4.060.000.000	2.549.853.291	63%
8	Aug	5.000.000.000	2.804.289.675	56%
9	Sep	5.555.000.000	2.447.477.045	44%
10	Oct	5.590.000.000	2.944.037.712	52%
11	Nov	6.590.000.000	7.617.470.621	115%
12	Dec	7.500.000.000	8.153.329.109	108%

Sumber : *Accounting Department PT XYZ, 2019*

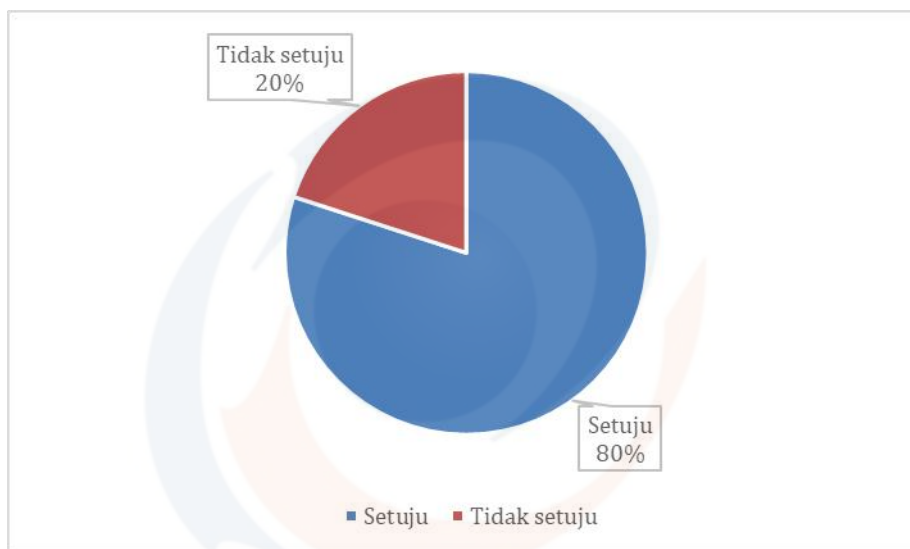
Dari data penjualan diatas dapat dilihat pencapaian sales cenderung fluktuatif. Jika dilihat dari angka pencapaian di bulan januari sampai dengan May, pencapaian target mengalami peningkatan walaupun aktualnya belum menyentuh angka pencapaian 100% dari target yang ditentukan.



Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Gambar 1.2 : Data Penjualan pada tahun 2019

Dibulan Juni hingga Oktober angka penjualan mengalami fluktuatif. Penurunan pencapaian sales pada periode ini dikarenakan selesainya periode perayaan idul fitri, sehingga membuat sales menjadi menurun ditambah lagi dibulan ini dua orang area sales supervisor mengundurkan diri (dapat dilihat di gambar 1.1). Pengunduran diri dari area sales supervisor ini ternyata berdampak terhadap anggota tim nya. Angka turnover semakin bertambah di bulan – bulan berikutnya dan angka turnover tertinggi ada di bulan September yang ternyata diikuti oleh angka sales yang juga menurun. Hasil ini didukung oleh pra kuisisioner yang diberikan kepada 20 orang karyawan yang mengundurkan diri.



Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Gambar 1.3 : Hasil Pra Kuisisioner kepemimpinan

Dari hasil pra kuisisioner yang diberikan terhadap 20 orang karyawan yang mengundurkan diri mengatakan bahwa, 80% responden menjawab setuju bahwa pemimpin sebelumnya dapat memberikan perhatian dalam bekerja, dan 20% memilih menjawab tidak setuju bahwa pemimpin sebelumnya memberikan perhatian dalam bekerja. Hal ini menimbulkan kekhawatiran tersendiri akan sosok pemimpin penggantinya, mereka takut pemimpin yang baru tidak dapat bersikap sama seperti pemimpin sebelumnya.

Komunikasi pimpinan terhadap bawahan juga menjadi alasan karyawan mengundurkan diri, mereka menganggap tidak adanya komunikasi langsung dari pimpinan membuat mereka tidak nyaman dalam bekerja, sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Desakan target yang tinggi dan tidak adanya pencapaian target yang jelas membuat karyawan merasa tidak nyaman karena merasa tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Wawancara juga dilakukan terhadap 20 orang karyawan PT XYZ mengenai kepuasan pelatihan dan kepemimpinan transformasional yang berdampak terhadap kinerja karyawan, didapatkan temuan bahwa adanya masalah terhadap kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh beberapa karyawan tersebut, yaitu kurang pekanya para pemimpin akan tingginya porsi pekerjaan yang mereka hadapi dan kurang pekanya para pimpinan akan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan sehingga karyawan merasa harus menyelesaikan sendiri permasalahan akan pekerjaan yang mereka hadapi. Hal ini yang membuat karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan penuh dari para pemimpin mereka.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai :

“Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Studi pada PT XYZ Thamrin Jakarta Pusat)”

1.2. Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan latar belakang di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi penulis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Terjadi penurunan jumlah penjualan yang mengindikasikan terjadi penurunan kinerja karyawan.
2. Banyaknya karyawan yang resign pada tahun 2019 menunjukkan tingginya *turnover* karyawan.
3. Belum semua karyawan mengikuti pelatihan disebabkan banyaknya karyawan yang tidak bisa meninggalkan pekerjaannya.
4. Pemimpin yang kurang memperhatikan karyawannya disebabkan oleh lamanya adaptasi pemimpin baru terhadap karyawannya.

1.2.2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan di atas, tampak bahwa permasalahan yang terkait dengan topik penelitian cukup luas, sehingga perlu diadakan pembatasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada seluruh karyawan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) di Jakarta dengan level staff yang masih aktif sampai dengan periode Feb 2020, sebagai sampel atau *unit of analysis*

sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisirkan dan hanya terbatas pada sampel yang diteliti

2. Penelitian ini hanya berfokus pada: Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kerja Karyawan

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
2. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT XYZ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT XYZ?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap Kinerja Kerja Karyawan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Apakah pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
2. Untuk mengetahui Apakah pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT XYZ?
3. Untuk mengetahui Apakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT XYZ?
5. Untuk mengetahui Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap Kinerja Kerja Karyawan?

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada praktek (*praktical contributions*) maupun manfaat pada teori (*theoretical contributions*), yaitu:

1.5.1. Manfaat untuk Teori

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan agar bermanfaat, secara teoritis manfaat dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi *body of knowledge of human resource management* terutama tentang variabel–variabel *Training*

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang *human resource management* dengan memperhatikan keterbatasan–keterbatasan dari penelitian ini

1.5.2. Manfaat untuk Praktek

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat atau kegunaan pada banyak pihak, yaitu:

1. Manfaat bagi perusahaan:
 - Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam membuat kebijakan, yang menyangkut program pelatihan yang sesuai dan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi.
 - Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menentukan langkah atau strategi pemasaran

2. Manfaat bagi peneliti:

Penelitian ini diharapkan agar peneliti dapat mengetahui lebih dalam manfaat dari *Training* dan *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Performance* didalam bisnis untuk diterapkan kedepan dengan memperhatikan keterbatasan – keterbatasan penelitian ini.

3. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan dalam ilmu manajemen khususnya dalam hal manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Serta menjadi bahan masukan bagi mahasiswa esa unggul dalam memahami faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.