

BAB I

PENDAHULUANS

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi arus globalisasi, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan oleh perusahaan. Oleh Karena itu, perusahaan harus menciptakan suasana yang dapat mendorong setiap karyawan untuk menciptakan prestasi kerja. Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Penggerak utama organisasi Perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2014). Kinerja karyawan yang optimal sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, karena melalui kompetensi, dedikasi, dan kolaborasi, SDM mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta inovasi, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian target bisnis dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. inerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat puladiartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. (Afifah, 2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja tinggi cenderung lebih mudah mencapai tujuan strategisnya (Claudia, 2024). Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan survei Gallup Global Workplace (2021), hanya sekitar 21% karyawan Indonesia yang terlibat aktif dalam pekerjaannya pada 2022, lebih tinggi dari rata-rata global yang hanya 20%. Survei juga mencatat tingkat stres pekerja Indonesia sebagai yang terendah di Asia Tenggara, dengan hanya 21% responden melaporkan sering merasa stres, jauh di bawah Filipina dengan 45%. (<https://www.pwc.com/>). Untuk kota Cirebon, data spesifik mengenai keterlibatan atau kinerja karyawan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja dapat menjadi cerminan. Dimana 75% karyawan mengaku kurang puas dengan pekerjaan mereka, yang menunjukkan potensi kinerja yang cukup rendah. (<https://www.pwc.com/>)

Di Indonesia, survei dari (Watson, (2020) menunjukkan bahwa salah satu masalah utama dalam kinerja karyawan adalah kurangnya pengembangan keterampilan dan kejelasan jalur karir. Sebanyak 45% karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan pelatihan yang memadai untuk mendukung kinerja mereka. Selain itu, 40% karyawan mengeluhkan kurangnya kejelasan dalam jenjang karir, yang menyebabkan mereka merasa stagnan dan kehilangan motivasi untuk berkinerja lebih baik.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja melalui pelatihan, kompetensi, jenjang karir dan disiplin kerja. Seperti halnya fenomena yang

terjadi di PT. Ciayumajakuning Gas, Dimana permasalahan yang ada pada Perusahaan sebagai berikut :

Tabel 1.1

Permasalahan Kinerja

No	Permasalahan	Deskripsi Permasalahan	Dampak
1	Produktivitas	Target produksi harian tidak tercapai	Penurunan output produksi
2	Pengelolaan Waktu	Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan	Keterlambatan pengiriman ke pelanggan
3	Keamanan	Terjadi beberapa insiden kecelakaan kerja	Cedera karyawan, potensi tuntutan hukum
4	Komunikasi Internal	Informasi tidak tersampaikan dengan baik/kurang terjalinya komunikasi antar karyawan dan pimpinan	Kesalahan dalam pelaksanaan tugas
5	Kompetensi Karyawan	Karyawan tidak memiliki keterampilan yang sesuai	Penurunan produktivitas dan efisiensi

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa kinerja karyawan masih kurang efektif sehingga mengakibatkan Keterlambatan pengiriman ke pelanggan, Kesalahan dalam pelaksanaan tugas serta Penurunan produktivitas dan efisiensi.

. Berikut ini dapat dilihat data pengiriman PT. Ciayumajakuning Gas dapat di lihat pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Hasil Pengiriman Barang

No	Tahun	Pengiriman Seharusnya (Unit)	Pengiriman Sebenarnya (Unit)	Penurunan (%)
1	2018	1,500,000	1,350,000	10%
2	2019	1,450,000	1,275,000	12.07%
3	2020	1,400,000	1,200,000	14.29%
4	2021	1,350,000	1,100,000	18.52%
5	2022	1,300,000	1,000,000	23.08%
6	2023	1,250,000	900,000	28%

Sumber : PT. Ciayumajakuning Gas, 2023

Pada tabel 1.2 menunjukkan berdasarkan data di atas terlihat bahwa jumlah pengiriman setiap tahunnya tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Berikut ini juga peneliti lampirkan data permasalahan kinerja lainnya

Dimana :

Tabel 1.2
Data Perbandingan Kinerja 2023-2024

no.	Indikator Kinerja	Tahun 2023	Tahun 2024	Perubahan (%)	Keterangan
1	Tingkat Kehadiran Karyawan	93%	88%	5,37%	Meningkatnya absensi dan izin tidak terencana
2	Ketepatan Waktu Distribusi	92%	76%	17,39%	Rata-rata keterlambatan naik menjadi 2,7 hari
3	Akurasi Kuota Distribusi LPG	96%	85%	11,45%	Terjadi mismatch antara pasokan dan permintaan
4	Kepuasan Karyawan	74%	62%	12,16%	Banyak keluhan terkait tunjangan dan insentif

	terhadap Kompensasi				
5	Partisipasi dalam Program Pelatihan	81%	68%	16,05%	Menurunnya minat mengikuti pelatihan internal
6	Kepatuhan terhadap SOP Distribusi	89%	73%	-17,98%	Banyak terjadi pelanggaran SOP di lapangan

Sumber : PT. Ciayumajakuning Gas, 2023

Data di atas menunjukkan adanya tren penurunan kinerja karyawan di berbagai indikator utama pada PT. Ciayumajakuning Gas selama periode 2023 hingga 2024. Penurunan paling mencolok terjadi pada aspek ketepatan waktu distribusi dan kepatuhan terhadap SOP distribusi, yang menurun hampir 18%. Hal ini berdampak langsung pada citra perusahaan di mata masyarakat, khususnya di wilayah distribusi LPG 3 kg bersubsidi. Absensi karyawan juga mengalami peningkatan, yang mengindikasikan adanya penurunan semangat kerja dan kemungkinan kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu, tingkat kepuasan terhadap sistem kompensasi yang semakin rendah menunjukkan perlunya evaluasi kebijakan remunerasi dan tunjangan.

Menurunnya partisipasi dalam pelatihan juga menjadi sinyal bahwa program pelatihan belum memberikan daya tarik dan manfaat nyata bagi pengembangan karyawan. Fenomena ini diperparah oleh lemahnya disiplin kerja, yang dapat berperan sebagai faktor moderasi yang memperlemah dampak positif dari pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi terhadap kinerja.

Berdasarkan permasalahan rendahnya kinerja, peneliti juga melakukan prasurvei mengenai kinerja karyawan pada PT. Ciayumajakuning Gas, dimana

peneliti melakukan pra penelitian terhadap 30 responden, sebagaimana terlampir dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.4 Data Pra Survey Kinerja

No	Pertanyaan	Setuju	Kurang Setuju	Total
1	Saya memiliki kemauan untuk melaksanakan serta mewujudkan kebijakan dalam pekerjaan secara bersungguh-sungguh	5 (17%)	25 (83%)	30
2	Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan pengetahuan untuk menjadi lebih baik	6 (20%)	24 (80%)	30
3	Saya memiliki rasa percaya dengan anggota tim	7 (23%)	23 (77%)	30
4	Saya memiliki keahlian untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan	8 (27%)	22 (73%)	30
5	Saya berusaha bekerja optimal untuk pencapaian target perusahaan	9(30%)	21 (70%)	30

Sumber : data primer diolah 2024

Berdasarkan hasil prasurvei terlihat bahwa rata-rata responden menjawab kurang setuju terhadap pertanyaan yang penulis ajukan, hal ini menambah asumsi peneliti bahwa adanya penurunan kinerja pada PT. Ciayumajakuning Gas

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja tinggi cenderung lebih mudah mencapai tujuan strategisnya. Namun, untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut, seperti pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi (*Claudia, 2024*). Pelatihan adalah proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mampu menjalankan tugas secara lebih efektif. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan

produktivitas dan kinerja mereka (Noe, 2010). Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar yang dinamis.

Jenjang karir merupakan sistem jenjang Karir yang memberikan karyawan arah dan peluang untuk tumbuh dalam organisasi. Menurut (Greenhaus, 2020) jenjang karir yang jelas dapat meningkatkan motivasi karyawan, memperkuat loyalitas, dan mendorong kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang, mereka cenderung bekerja lebih keras dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, adalah elemen penting dalam memotivasi karyawan. Menurut (Armstrong & Taylor, 2020) kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memacu kinerja karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga insentif, bonus, dan fasilitas lain yang diberikan kepada karyawan.

(Suryani & Hendryadi, 2015) menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu pelatihan, jenjang karir dan kompensasi. Pelatihan merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu Program pelatihan yang dilakukan dengan baik akan mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan

tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Rendy, 2020) Renaldi, Ifan (2019), Sukma (2018) dan Yuliani (2015) dimana pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja, amun berbeda dengan penelitian Ria (2019), Indri (2019) dan Putri (2019) dimana pelatihan berpengaruh negative terhadap kinerja

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah jenjang karir. Jenjang karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Perusahaan yang kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkarier di dalam organisasinya terlihat dari perusahaan kurang memperhatikan jenjang karier karyawan seperti: promosi jabatan jarang terlaksana. Padahal dengan adanya jenjang karier di dalam perusahaan ini mampu mendorong karyawan untuk mencapai kinerjanya.

Menueur Sitimpul (2023) jenjang karir adalah serangkaian langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan karier tertentu. Jenjang karier mencakup berbagai posisi atau peran yang dilewati sepanjang karier, mulai dari entry-level hingga mencapai puncak karier. Dimana Perusahaan dapat memberikan karir yang baik maka disiplin kerjanya akan meningkat, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Novriyanti (2019) Dimana jenjang karir berpengaruh positif terhadap kinerja, namun berbeda dengan hasil penelitian Inda (2019) dimana jenjang karir berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Kompensasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga insentif, bonus, tunjangan, dan penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan fasilitas kerja, menurut Simanjuntak (2005) kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya.

Ahmadi (2020) Kompetensi yaitu: modal seorang karyawan yang diharuskan memiliki keterampilan dan pengetahuan, serta didukung dengan sikap karyawan itu sendiri berdasarkan pekerjaan yang dia miliki, sehingga tercapailah kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Keterampilan disini menjelaskan bahwa seorang karyawan mampu bekerja sesuai dengan apa yang dia miliki, dapat terampil dalam menyelesaikan tugasnya, begitupun dengan pengetahuan karyawan yang harus dimiliki dan dikuasai setiap individu. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan

mendukung untuk periode waktu cukup lama. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Riyan (2020), Gultom (2018), Wati (2018) dan Sinaga, & Putri (2019) dimana kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, namun berbeda dengan hasil penelitian Pramularso (2018), Indra (2017), Iqbal (2017) kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Disiplin kerja merupakan kemampuan karyawan untuk mengoptimalkan sumber daya guna dalam mencapai hasil terbaik seperti yang telah dijelaskna bahwa pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi memberikan dampak atau pengaruh terhadap kinerja ketika disiplin kerja karyawan tinggi. Abidin (2019) menjelaskna efektivitas merupakan wujud kemampuan untuk mendayagunakan sesuatu secara tepat sesuai dengan standar yang jelas dan dapat diterima secara universal. Efektivitas menunjukkan taraf mencapai tujuannya secara ideal, taraf efektivitasnya dapat dinyatakan dengan ukuran yang agak pasti. Penelitian Dessler (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Adanya pelatihan bagi karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, Dimana memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif. Jenjang karir yang jelas mampu menumbuhkan motivasi dan keterikatan karyawan,

sementara kompensasi yang adil juga mampu memberikan dampak positif bagi karyawan dalam bekerja, sehingga mendorong kinerja yang optimal. Disiplin kerja berperan sebagai moderasi untuk mengetahui memperkuat atau memperlemah hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Jika disiplin kerja tinggi, maka pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi akan lebih berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika disiplin kerja rendah, pengaruh ketiga variabel tersebut mungkin tidak maksimal dalam meningkatkan kinerja. (Afifah, 2017)

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan hasil penelitian bahwa pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk itu peneliti menggunakan disiplin kerja sebagai variable moderasi. Dalam memahami bagaimana disiplin kerja memoderasi pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan, Jenjang Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan yang dimoderasi variabel Disiplin kerja (Penelitian Pada Karyawan PT. CIAYUJAKUNING GAS).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh jenjang karir terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh jenjang karir terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hal tersebut, penulis menguraikan tujuan penelitian untuk menghasilkan fakta empiris berupa model yang dapat menganalisis :

1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
2. Pengaruh jenjang karir terhadap kinerja karyawan
3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

5. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
6. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh jenjang karir terhadap kinerja karyawan
7. Apakah disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen SDM terutama yang menyangkut Pengaruh Pelatihan, Jenjang Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan yang dimoderasi variabel Disiplin kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada Perusahaan PT. CIAYUMAJAKUNING GAS dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaannya dengan dipengaruhi oleh Kompetensi, jenjang karir dan Pelatihan Kerja

b. Dunia Penelitian

Dalam hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti selanjutnya sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang mungkin membutuhkan referensi mengenai Pengaruh

Pelatihan, Jenjang Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja
karyawan yang dimoderasi variabel Disiplin kerja