

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini, setiap organisasi diharuskan untuk melakukan perubahan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain demi meningkatkan kualitas perusahaan dan mencapai laba yang setinggi-tingginya. Oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk mampu berkompetisi sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi yang dapat dilakukan agar dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai visi, misi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang menjadi aset berharga perusahaan harus dikelola sebaik mungkin supaya memberikan kontribusi yang optimal. Apabila sampai salah dalam menelola sumber daya manusia, permasalahan yang timbul adalah penurunan kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator untuk mengukur pencapaian target yang ditetapkan oleh suatu perusahaan. Karyawan yang unggul dan dapat bersaing memiliki kinerja yang baik di dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia bagi suatu perusahaan merupakan salah satu yang penting dalam perusahaan, karena peran dari sumber daya manusia adalah untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, melalui perencanaan dan strategi yang ditentukan sebelumnya. Tanpa sumber daya manusia suatu perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal. Untuk itu, perusahaan akan semakin ketat dalam melakukan recruitment terhadap sumber daya manusia yang akan menjadi karyawannya. Perusahaan akan menetapkan karyawan yang tepat untuk bekerja juga disesuaikan dengan keahlian dan keterampilannya. Tanpa keahlian dan keterampilan sangat mustahil tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga, optimalisasi kinerja karyawan

sangat memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Keberhasilan perusahaan mencapai kinerja yang maksimal merupakan sebuah prestasi kerja yang bersumber dari keberhasilan kerja seluruh karyawan perusahaan tersebut. Kondisi yang demikian merupakan sebuah pencapaian yang diimpikan oleh setiap manajemen perusahaan. Pencapaian kinerja merupakan keberhasilan kerja yang ditunjukkan oleh sekumpulan karyawan yang telah menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam periode tertentu dengan standar kerja yang berlaku. Keberhasilan pencapaian kinerja karyawan tersebut secara langsung akan memberi pengaruh pada kualitas kinerja perusahaan pada periode tersebut.

Kinerja karyawan dapat dinilai melalui kualitas, kuantitas, dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Pertama, karyawan yang memiliki kualitas dilihat melalui keterampilan dan profesionalitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Kedua, kuantitas kerja karyawan dilihat melalui jumlah tugas dan tanggung jawabnya yang harus dilaksanakannya. Ketiga, efektivitas dilihat melalui kemampuan karyawan dalam memanfaatkan pekerjaannya sesuai dengan target atau jangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, ketiga hal tersebut harus dapat dilakukan secara optimal agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu tujuan dari perusahaan yaitu meningkatnya kinerja karyawan, seperti yang dilakukan oleh salah satu perusahaan otomotif yaitu Perusahaan didirikan pada tahun 1976 dengan nama PT Sumatera Motor Ltd. Co. kemudian menjadi PT Sumatera Berlian Motors dan terakhir menjadi PT Dipo Internasional Pahala Otomotif (DIPO). DIPO adalah dealer resmi kendaraan bermotor merek Mitsubishi baik kendaraan penumpang maupun niaga produksi dari Mitsubishi Motors Corporation dan Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation dengan jaringan dealer di wilayah Sumatera, Jawa, DKI Jakarta dan Kalimantan. DIPO merupakan dealer resmi kendaraan bermotor merek Mitsubishi terbesar di Indonesia yang melayani penjualan unit kendaraan beserta layanan purna jualnya, termasuk penjualan suku cadang original, pelayanan bengkel dan perbaikan body kendaraan.

Peningkatan kinerja karyawan yang tinggi sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan kinerja karyawan yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan produktivitas yang meningkat maka tujuan

dari organisasi akan tercapai dengan sendirinya. Oleh karena itu suatu organisasi selalu berusaha agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, agar tujuan dari organisasi itu dapat segera tercapai. Untuk memotivasi karyawan demi menghasilkan kinerja yang baik dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti.

Adapun faktor lain yang dapat menstimulus peningkatan kinerja karyawan yaitu pemberian insentif. Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2017) menyatakan bahwa insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemberian insentif yang adil dan sesuai harapan karyawan dapat menstimulasi peningkatan kinerja.

Pemberian insentif yang baik dan terarah di satu pihak akan menguntungkan organisasi karena dengan pemberian insentif ini karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan prestasi dan kinerjanya, dengan kata lain karyawan dapat digerakkan secara efektif dan efisien. Hal ini akan memberikan kontribusi kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas kerja sehingga tujuan dari organisasi akan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan di lain pihak akan menguntungkan karyawan itu sendiri, karena dengan diberikannya insentif berarti mereka memperoleh kesempatan untuk menerima penghasilan lebih besar, yang dapat digunakan untuk memenuhi dan memperbaiki kesejahteraan hidupnya. Selain itu mereka akan merasa bahwa dirinya mempunyai peranan yang sangat besar dan membuat mereka merasa dibutuhkan sehingga mampu memotivasi mereka bekerja dengan lebih baik, menjadi layak dan mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan dimana mereka bekerja.

Pada dasarnya, setiap pegawai mengharapkan sebuah tambahan pemasukan selain gaji yang diterima misalnya berbentuk insentif atas prestasi maupun kinerja

terbaik yang telah diberikannya. Pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif pemberian insentif kepada karyawan baru memiliki besar insentif yang sama dengan karyawan lama sedangkan beban kerja pegawai lama tentu jauh lebih berat dibandingkan beban kerja dari pegawai baru yang tergolong lebih mudah. Tidak hanya itu pada perusahaan ini pembagian insentif hanya diberikan kepada tim *sales* saja sehingga tim lain merasa kurang termotivasi untuk semangat meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Fenomena Insentif pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif yaitu Pemberian insentif yang belum memuaskan karyawan karena belum diberikan secara merata dan besarnya insentif belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Pengembangan karyawan khususnya pelatihan diberikan kepada setiap karyawan agar seluruh karyawan memiliki keahlian dalam bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Permasalahan yang sering muncul dalam program pengembangan karyawan khususnya dalam pemberian pelatihan kerja bahwa program ini memerlukan biaya yang relatif besar, sehingga memerlukan pertimbangan yang matang untuk menjalankan program pelatihan kerja tersebut. Bagi perusahaan yang memiliki pandangan futuristik (jauh ke depan) maka program pelatihan kerja ini merupakan sebuah investasi yang menjanjikan keberhasilan di masa depan. Sehingga bagi sebagian perusahaan berani untuk melakukan program pelatihan kerja ini dengan serius untuk menghasilkan SDM yang berkualitas walaupun harus mengeluarkan biaya yang besar.

Dalam upaya mengukur kemampuan kerja karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal, pelatihan kerja juga harus mendapat dukungan dari kemauan pribadi karyawan menerima seluruh pemahaman tentang materi pelatihan kerja yang diberikan. Materi pelatihan dalam program pelatihan kerja setidaknya akan memberikan manfaat yang besar bagi seorang karyawan, selama karyawan tersebut berminat/sangat bergairah terhadap materi/bidang kerja yang diberikan kepadanya. Penting bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui minat yang kuat dari seorang karyawan terhadap bidang kerjanya atau yang dikenal dengan *work passion*

untuk mendukung pencapaian target kerja (bisnis) perusahaan saat ini maupun di masa yang akan datang.

Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan masih adanya karyawan yang belum memahami tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, terutama cara menyelesaikan tugas-tugas dengan efektif dan efisien. Hal ini mungkin saja karena tujuan atau sasaran pelatihan yang tidak tepat, materi yang tidak sesuai, pembimbing yang kurang cakap, atau justru dari peserta sendiri yang tidak niat belajar dan berkembang sehingga membuat karyawan sulit memahami materi pelatihan dan berefek terhadap kinerja mereka.

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan karyawan guna membantu para karyawan merencanakan karir masa depan ditempat bekerja, sehingga pegawai atau karyawan yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Kesuksesan ditempat bekerja mempunyai pengaruh besar dalam kehidupan keluarga maupun lingkungan perusahaan. Oleh karena itu manfaat pengembangan karier akan membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu yang berarti memperkuat hubungan dan sikap disiplin karyawan terhadap organisasi sehingga visi dan misi organisasi atau perusahaan akan tercapai.

Dalam struktur organisasi di perusahaan secara umum berlaku sistem piramida. Semakin tinggi jabatan maka jumlah jabatan yang tersedia semakin sedikit sehingga semakin kompetitif. Menghadapi kompetisi untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi memerlukan kepercayaan diri yang tinggi. Rasa tidak yakin akan kompetensi diri ini membuat kurang optimalnya dalam proses seleksi pengisian jabatan. Penilaian-penilaian informal yang beredar di lingkungan kantor juga banyak mempengaruhi keputusan manajemen dalam menentukan pejabat yang tepat. Adakalanya seseorang memiliki kompetensi yang mumpuni, namun tidak diimbangi dengan sikap kerja yang baik seperti kurangnya rasa tanggung jawab, sering tidak ada di tempat, malas, suka terlambat. Seseorang kadang tidak memahami jalur karir di perusahaan sehingga kurang focus untuk mempersiapkan kompetensi pribadinya menuju jalur karir berikutnya yang lebih tinggi.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan karyawan Pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif adanya Pelatihan yang tidak efektif menyebabkan beberapa karyawan memiliki kinerja yang rendah.

Pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif , tenaga pemasar merupakan karyawan lepas yang turut dinilai perkembangan kinerjanya untuk kemudian dapat ditinjau untuk ditempatkan dan diangkat sebagai karyawan tetap apabila memenuhi prasyarat dan kualifikasi serta penilaian kinerja yang dicapai. Oleh karenanya, tenaga pemasar juga merasa bahwa dengan diangkatnya mereka menjadi karyawan, memungkinkan mereka memiliki kepastian dikemudian hari. Hal itu dirasa mampu untuk meningkatkan kinerja mereka dan menambah semangat mereka untuk melakukan penjualan dan pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pengembangan karir pada dasarnya sangat dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan selain mencari penghasilan saat bekerja, karyawan juga mencari karir. Ketiadaan atau rendahnya pengembangan karir karyawan dapat membuat karyawan tidak ingin bertahan lama bekerja di perusahaan yang akan dapat mengurangi rasa loyalitas karyawan yang dapat berdampak terhadap kinerjanya. Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan tidak menyediakan pengembangan karir yang jelas bagi karyawan sehingga karyawan yang berprofesi sebagai pelayan atau waiters akan tetap berada di posisi mereka tanpa ada pengembangan karir yang jelas walaupun telah bekerja selama bertahun-tahun. Selain itu, kurangnya apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang mampu menunjukkan performa yang baik dari segi karir membuat banyak karyawan yang berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang mampu memberikan karir yang baik bagi mereka.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa benar adanya masalah pada pengembangan karir karyawan di PT Dipo Internasional Pahala Otomotif. Masalah utama pada pengembangan karir karyawan yaitu Kurangnya kepedulian perusahaan dalam pengembangan karir para karyawannya dan tidak ada pelatihan/bimbingan untuk meningkatkan karir karyawannya.

Faktor insentif, pelatihan dan pengembangan karir merupakan beberapa faktor yang mampu mendorong terciptanya kinerja Karyawan yang baik pada PT

Dipo Internasional Pahala Otomotif . Oleh sebab itu, penulis ingin membuat penelitian untuk dapat mengetahui bagaimana pengaruh dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja Karyawan di perusahaan ini.

Berdasarkan latar belakang dan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Insentif, Pelatihan dan Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan yang masih kurang optimal dikarenakan karyawan belum mampu mencapai target yang ditentukan dan terkadang tidak tepat waktu dalam menyelesaikannya.
2. Pemberian insentif yang belum memuaskan karyawan karena belum diberikan secara merata kepada karyawan dan besarnya insentif belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan
3. Pelatihan yang tidak efektif menyebabkan beberapa karyawan memiliki kinerja yang rendah.
4. Kurangnya kepedulian perusahaan dalam pengembangan karir para karyawannya dan tidak ada pelatihan/bimbingan untuk meningkatkan karir karyawannya.

## **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu penulisan penulis pembatasan ini hanya berkaitan pada “ Pengaruh Insentif, Pelatihan dan Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Dipo Internasional Pahala Otomotif ”.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya. Maka dapat diidentifikasi beberapa hal sebagai berikut :

1. Apakah Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif?
2. Apakah Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif ?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif ?
4. Apakah Insentif, Pelatihan dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk Mengetahui Pengaruh Insentif, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Dalam pelaksanaannya, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan menjadi sebuah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia untuk mahasiswa yang ingin meneliti.



## 2. Bagi Penulis

Bagi peneliti dapat menjabarkan dan mempraktikkan ilmu pengetahuan yang sudah didapat pada saat kuliah, terutama ilmu manajemen sumber daya manusia. Dan juga bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

## 3. Bagi Perusahaan

Perusahaan mendapatkan informasi mengenai respon karyawan terhadap penerapan insentif, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dapat mejadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan terhadap output yang dihasilkan

