

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memiliki disiplin. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan 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.

Objek dari penelitian ini adalah PT. Kawan Lama Inovasi yang merupakan perusahaan retail yaitu dimana karyawan didalamnya dituntut untuk mencapai target yang telah ditentukan dari perusahaan. Permasalahan yang terjadi pada PT. Kawan Lama Inovasi yaitu mengalami penurunan terhadap kinerja karyawannya, karena tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan.

Hasil pendapatan kinerja pegawai yang dituangkan dalam bentuk pendapatan gerai, dapat penulis sajikan seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian dan Target Gerai**

| STORE                          | 2016           | Target         | 2017           | Target         |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>METRO Plaza Senayan</b>     | Rp 624,020,830 | Rp 600,000,000 | Rp 450,340,500 | Rp 600,000,000 |
| <b>METRO Pondok Indah Mall</b> | Rp 544,112,136 | Rp 600,000,000 | Rp 345,896,750 | Rp 600,000,000 |
| <b>METRO Taman Angrek</b>      | Rp 417,113,452 | Rp 600,000,000 | Rp 171,370,850 | Rp 600,000,000 |
| <b>METRO Gandaria City</b>     | Rp 354,516,671 | Rp 600,000,000 | Rp 181,825,040 | Rp 600,000,000 |
| <b>METRO Puri Mall</b>         | Rp 490,222,000 | Rp 600,000,000 | -              | -              |
| <b>SOGO Plaza Senayan</b>      | Rp 482,280,500 | Rp 600,000,000 | Rp 234,791,720 | Rp 600,000,000 |
| <b>SOGO Central Park</b>       | Rp 385,900,450 | Rp 600,000,000 | Rp 150,450,000 | Rp 600,000,000 |
| <b>SOGO Emporium Mall</b>      | Rp 344,900,457 | Rp 600,000,000 | Rp 167,800,450 | Rp 600,000,000 |
| <b>SOGO Kokas</b>              | Rp 169,344,310 | Rp 600,000,000 | Rp 131,988,750 | Rp 600,000,000 |
| <b>CENTRAL GI</b>              | -              | -              | Rp 230,140,700 | Rp 360,000,000 |
| <b>CENTRAL Neo Soho</b>        | Rp 90,500,670  | Rp 360,000,000 | Rp 120,700,850 | Rp 360,000,000 |
| <b>FOODHALL Senayan City</b>   | Rp 390,760,900 | Rp 480,000,000 | Rp 267,890,130 | Rp 480,000,000 |
| <b>FOODHALL Senayan</b>        | -              | -              | -              | -              |

|                                   |                         |                          |                         |                          |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>FOODHALL Kelapa Gading</b>     | -                       | -                        | -                       | -                        |
| <b>FOODHALL Pondok Indah Mall</b> | Rp 350,670,400          | Rp 480,000,000           | Rp 250,900,320          | Rp 480,000,000           |
| <b>FOODHALL Plaza Indonesia</b>   | Rp 390,500,700          | Rp 480,000,000           | Rp 320,170,450          | Rp 480,000,000           |
| <b>FOODHALL LMP</b>               | Rp 120,130,800          | Rp 480,000,000           | -                       | -                        |
| <b>RANCH MARKET GI</b>            | Rp 90,800,320           | Rp 240,000,000           | Rp 75,688,900           | Rp 240,000,000           |
| <b>RANCH MARKET PIM</b>           | Rp 340,900,127          | Rp 240,000,000           | Rp 250,900,560          | Rp 240,000,000           |
| <b>RANCH MARKET KEMANG</b>        | Rp 310,120,808          | Rp 240,000,000           | Rp 270,900,000          | Rp 240,000,000           |
| <b>SEIBU GI</b>                   | Rp 680,900,300          | Rp 600,000,000           | Rp 560,900,707          | Rp 600,000,000           |
| <b>LACASSA PERAGRO ALSUT</b>      | Rp 950,840,900          | Rp 1,200,000,000         | Rp 1,000,270,450        | Rp 1,200,000,000         |
| <b>LACASSA PERAGRO BALIKPAPAN</b> | -                       | -                        | Rp 320,900,470          | Rp 840,000,000           |
| <b>ELECTRONIC CITY</b>            | Rp 453,078,090          | Rp 480,000,000           | -                       | -                        |
| <b>DEBENHAMS</b>                  | Rp 82,686,390           | Rp 360,000,000           | -                       | -                        |
| <b>SARINAH</b>                    | -                       | -                        | -                       | -                        |
| <b>PARKSON</b>                    | Rp 441,378,400          | Rp 360,000,000           | Rp 464,529,900          | Rp 360,000,000           |
|                                   | <b>Rp 8,505,679,611</b> | <b>Rp 11,400,000,000</b> | <b>Rp 5,968,357,497</b> | <b>Rp 11,760,000,000</b> |

Sumber : Data Sekunder PT Kawan Lama Inovasi 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hampir semua store mengalami penurunan pendapatan yang telah ditentukan perusahaan. dapat dilihat antara pencapaian dari tahun 2016 sebesar Rp 8,505,679,611 mengalami penurunan ditahun 2017 sebesar Rp 5,968,357,479. Penurunan pendapatan ini jelas akan merugikan perusahaan dan karyawan yang bekerja, dan berdampak pada penutupan gerai yang dikelola perusahaan.

Saah satu penurunan kinerja perusahaan mengakibatkan tutupnya beberapa gerai yang dikelola oleh PT Kawan Lama Inovasi, diantaranya adalah :

Tabel 1.2

## Penutupan dan Pembukaan Gerai

| No | Store Tutup Thn 2015 | Store Buka Thn 2015 | Store Tutup Thn 2016 | Store Buka Thn 2016   | Store Tutup Thn 2017 | Store Buka Thn 2017        |
|----|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 1  | -                    | Sarinah             | Foodhall             | Foodhall Senayan      | Sarinah              | Metro Puri Mall            |
| 2  | -                    | -                   | -                    | Electronic City       | Electronic City      | Central Gi                 |
| 3  | -                    | -                   | -                    | Foodhall Lmp          | Debenhams            | Laccasa Peragro Balikpapan |
| 4  | -                    | -                   | -                    | Foodhall Pondok Indah | Foodhall Lmp         | -                          |
| 5  | -                    | -                   | -                    | -                     | Metro Puri Mall      | -                          |

Sumber : Data Sekunder PT Kawan Lama Inovasi 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 tidak ada store yang tutup dan menambah 1 store buka, pada tahun 2016 terjadi penutupan 1 store dan membuka 4 store baru, sedangkan pada tahun 2017 terjadi penutupan 5 store dan hanya membuka 3 store baru. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa terjadi fenomena penurunan jumlah store yang dikelola perusahaan. Hal ini bukan tanpa sebab, permasalahan yang dihadapi tidak hanya faktor eksternal, namun juga diakibatkan faktor internal perusahaan.

Faktor internal dalam peningkatan kinerja berperan penting dalam perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan, terutama untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat (Noviantoro, 2009). Perubahan-perubahan dalam persaingan bisnis ini tidak akan bermanfaat jika tidak didukung oleh pelatihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat yang

dibutuhkan, yang akan menyebabkan kinerja perusahaan terhambat (Fatchiyah, 2012). Karyawan memiliki kebutuhan lain selain pelatihan dan pengembangan, yaitu keinginan untuk memenuhi kebutuhan atau memiliki sesuatu atau balas jasa dari sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2013 : 121) salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah memotivasi karyawan “Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, data sementara pelatihan untuk karyawan di PT. Kawan Lama Inovasi yaitu:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Survey Pelatihan PT. Kawan Lama Inovasi:**

| Divisi                              | Rencana pelatihan/1 tahun | Realisasi | Persentase |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------|------------|
| <i>Administrasi dan procurement</i> | 6                         | 3         | 50%        |
| <i>Inventory planning</i>           | 6                         | 3         | 50%        |
| <i>Sales enduser</i>                | 6                         | 3         | 50%        |
| <i>Sales retail</i>                 | 6                         | 3         | 50%        |
| <i>Product knowledge</i>            | 12                        | 6         | 50%        |
| <i>Art of selling</i>               | 12                        | 6         | 50%        |
| <b>Jumlah</b>                       | <b>48</b>                 | <b>24</b> | <b>50%</b> |

Sumber : PT. Kawan Lama Inovasi 2018

Data diatas dapat diketahui bahwa pelatihan pada PT. Kawan Lama Inovasi menunjukan kurang terlaksananya antara rencana dan realisasi pada pelatihan yang seharusnya dilaksanakan 6-12 kali pertahun namun pada hasil survey tersebut hanya dilakukan 3-6 kali pertahun. Presentase realisasi pelatihan hanya 50% dari target yang seharusnya 100%. Hal ini diduga kurangnya pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dikarenakan waktu yang kurang memadai atau instruktur yang terbatas. Namun selain pelatihan terhadap karyawan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin.

Disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Karena tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau perusahaan serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat.

Siagian (2013:305) mendefinisikan Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Angrian Permana (2012), menyimpulkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra Pakpahan, Siswidiyanto, Sukanto (2012), menyimpulkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa Menyimpulkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disiplin merupakan hal penting didalam PT. Kawan Lama Inovasi karena merupakan bentuk kontribusi terbesar selain pencapaian target. Penunjang kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari disiplinnya seperti absensi, ketepatan waktu, dan ketaatan pada peraturan. Namun terdapat fenomena tentang rentan kedisiplinan di PT. Kawan Lama Inovasi yang diduga dapat menyebabkan kinerja

karyawan menurun. Dari uraian diatas didapatkan data sementara disiplin kerja pada PT. Kawan Lama Inovasi mengenai absensi karyawan yaitu :

**Tabel 1.4**

**Tingkat Absensi Karyawan PT. Kawan Lama Inovasi**

| Tahun 2017 | Alfa | Izin | Sakit | Jumlah | Rata-Rata Persentase |
|------------|------|------|-------|--------|----------------------|
| Januari    | 37   | 20   | 18    | 75     | 2.4%                 |
| Februari   | 21   | 20   | 24    | 65     | 2.3%                 |
| Maret      | 12   | 31   | 28    | 71     | 2.3%                 |
| April      | 14   | 21   | 30    | 65     | 2.2%                 |
| Mei        | 19   | 16   | 20    | 55     | 1.8%                 |
| Juni       | 25   | 26   | 26    | 77     | 2.6%                 |
| Juli       | 21   | 30   | 28    | 79     | 2.5%                 |
| Agustus    | 23   | 36   | 30    | 89     | 3.0%                 |
| September  | 49   | 38   | 42    | 129    | 4.3%                 |
| Oktober    | 26   | 24   | 29    | 79     | 2.5%                 |
| November   | 35   | 29   | 29    | 93     | 3.1%                 |
| Desember   | 43   | 48   | 48    | 139    | 4.5%                 |

Sumber : PT. Kawan Lama Inovasi 2018

Data absensi karyawan pada PT. Kawan Lama Inovasi menunjukkan bahwa setiap bulannya mengalami kenaikan tingkat absensi baik Izin, Alfa ataupun Sakit. Rata-rata presentase terendah absensi karyawan yaitu sebesar 1,8% sedangkan kenaikan tertinggi absensi ditahun 2017 mencapai 4,5%. Data tersebut membuktikan bahwa terdapat kenaikan absen dengan rata – rata presentase mencapai 33%. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada fenomena tersebut memungkinkan adanya karyawan yang tidak mengerti pentingnya absen bagi perusahaan agar dapat menunjang kinerja agar lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hiskia Jonest Runtuuwu, Joyce Lopian, dan Lucky Dotulong (2015) menunjukkan bahwa, secara parsial disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda dilakukan oleh Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dengan hasil penelitian bahwa Kedisiplinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Selanjutnya usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan yang diantaranya dengan motivasi kerja. Motivasi kerja akan dijadikan acuan atau dorongan bagi karyawannya untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 1.5**  
**Jenis Motivasi Yang Diberikan Perusahaan**

| NO | JENIS MOTIVASI FINANSIAL | KET       |
|----|--------------------------|-----------|
| 1  | BPJS                     | Ada       |
| 2  | Jaminan kecelakaan kerja | Tidak ada |
| 3  | Pensiun                  | Tidak ada |
| 4  | THR                      | Ada       |
| 5  | Upah lemburan            | Tidak ada |
| 6  | Insentif                 | Ada       |

**Sumber : PT. Kawan Lama Inovasi 2018**

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa, masih adanya pemberian motivasi langsung berupa finansial untuk karyawan dirasa masih belum sesuai harapan, khususnya pada pemberian pensiun. Dimana pemberian uang pensiun adalah salah satu yang paling diharapkan oleh karyawan.

Selain insentif pemberian motivasi yang dilakukan oleh PT. Kawan Lama Inovasi melalui family gathering, dipromosikan naik jabatan, dan reward luar ke luar negeri, namun tidak adanya lemburan dan insentif yang hanya 1% dari target yang tercapai membuat kinerja karyawan menurun selain disiplin kerja. Motivasi Kerja menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2013: 233) adalah “Keseluruhan



proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”. Motivasi Kerja menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2013: 233), merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Dari beberapa definisi motivasi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu hal. Dalam kaitannya dengan kinerja, maka berarti motivasi adalah dorongan yang mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novi Shintia dan Rachmiyati 2016, hasil penelitian meunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil berbeda ditunjukkan oleh peneltiian yang dilakukan Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani 2013, temuan menunjukkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dari segi insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan lemburan yang ditiadakan oleh perusahaan.

Motivasi kerja pada PT. Kawan Lama Inovasi merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain pelatihan dan disiplin kerja disuatu

perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat menentukan berkembangnya suatu perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas dan mengingat begitu pentingnya pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja yang diduga bisa meningkatkan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan akan menentukan ketercapaian tujuan perusahaan. Adanya fenomena dari pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja karyawan yang semakin rendah maka peneliti akan mencoba melakukan penelitian dengan judul sebagai berikut: **“Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAWAN LAMA INOVASI”**

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pada PT. Kawan Lama Inovasi ?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pada PT. Kawan Lama Inovasi ?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada PT. Kawan Lama Inovasi ?
4. Apakah terdapat pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja PT. Kawan Lama Inovasi ?

### 1.3. Pembatasan Masalah

Pembatasan topik permasalahan dalam penelitian, peneliti hanya membatasi pada masalah Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kawan Lama Inovasi.

### 1.4. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulisan ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kawan Lama Inovasi?
- b. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Kawan Lama Inovasi?
- c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Kawan Lama Inovasi?
- d. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Kawan Lama Inovasi?

#### 1.4.2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Bagi Penulis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat Bagi Akademik

Sebagai sebuah sumbangan pemikiran yang bermanfaat dalam perkembangan serta dalam memahami pengetahuan ilmu ekonomi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan serta sebagai bahan referensi bagi adik-adik kelas yang akan mengadakan penelitian, khususnya pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja.

c. Manfaat Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan bahan pertimbangan dan saran serta pemikiran yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

