

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi pada dasarnya merupakan wadah atau tempat berkumpul individu-individu yang bekerja sama secara rasional, sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada (manusia, mesin, modal, metode, dan material atau bahan baku). Persaingan organisasi yang meningkat akan memacu suatu organisasi untuk memperhatikan masalah sumber daya manusia di dalam strategi pengembangan organisasi. Organisasi yang baik harus senantiasa memelihara dan memperhatikan para pegawainya dan memastikan para pegawainya selalu memiliki keinginan untuk terus berkembang dan melakukan suatu yang lebih baik untuk organisasi.

Karyawan pada suatu organisasi merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan suatu tujuan organisasi tersebut. Pembentukan karakter karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai serta semangat kerja dan motivasi karyawan. Kebutuhan sumber daya manusia yang potensial dalam dunia kerja modern, membutuhkan sumber daya manusia sebagai pegawai yang memiliki kemampuan handal, jujur, dan profesional agar dapat mengabdikan pada organisasi dan dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan maksimal.

Indonesia sendiri memiliki banyak perusahaan yang berkecimpung di bidang distribusi makanan dan minuman, salah satunya adalah PT. Sukanda Djaya yang salah satu pendistribusian cabangnya berada di kota Padang. PT. Sukanda Djaya adalah jenis perusahaan distribusi makanan dan minuman yang bermarkas di Bekasi Indonesia. Didirikan pada tahun 1974 oleh W.T Chen, Sukanda Djaya mengimpor produk makanan dan minumannya dengan kategori produk yang dijual adalah beku/*frozen*, dingin dan kering seperti daging mentah olahan, es krim, susu, yogourt, mie, minuman, permen dan roti. Impor yang dilakukan dari Jepang, Italia, Amerika Serikat, Prancis, Australia, Selandia Baru dan Norwegia lalu memproses dan mendistribusikannya keseluruh Indonesia bersama produk perusahaannya induknya yakni *Diamond Cold Storage*.

Pada awal berdirinya di tahun 1974, perusahaan ini baru menjalankan fungsi administratif pada tahun 1978 dan mulai mendistribusikan produk es krim yang di produksi perusahaan induknya. Pada tahun 1986, manajemen memutuskan untuk mendirikan Divisi *Frozen Food* dan pada tahun 1995, mulai mendistribusikan produk makanan dan minuman kering. Kini PT. Sukanda Djaya juga memiliki cabang pemasaran dan distribusi produk tidak hanya di area dalam kota JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) melainkan ada juga di beberapa pulau yang ada di Indonesia yaitu : Jawa: Bandung, Cirebon, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya. Sumatera: Palembang, Padang, Pekanbaru, Batam, dan Medan. Kalimantan: Balikpapan. Sulawesi: Makasar dan Manado. Untuk di kepulauan kecil : Bali dan Mataram.

Berikut adalah data penjualan perusahaan yang menjadi tempat penelitian penulis, menunjukkan bahwa total penjualan produk selama enam bulan yaitu pada bulan juli hingga desember tahun 2019, dan data penjualan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Penjualan PT. Sukanda Djaya Padang Bulan Juli - Desember 2019

Tahun 2019	
Bulan	Penjualan
Juli	Rp 10.460.568.650
Agustus	Rp 11.357.638.489
September	Rp 10.422.409.441
Oktober	Rp 12.466.198.621
November	Rp 11.717.989.396
Desember	Rp 16.318.913.514
Total	Rp 72.743.718.111

Dari data penjualan diatas, peneliti menunjukan bahwa penjualan dalam bulan juli hingga desember 2019 mengalami naik turun, sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas kinerja karyawannya masih perlu diperhatikan lagi.

Tabel 1.2
Keluhan Karyawan PT. Sukanda Djaya di berbagai Provinsi

No	Jenis Keluhan
1	Banyak kepentingan dan manajemen diisi orang yang tidak kompetensi dibidangnya. Kesejahteraan kurang peduli
2	Tidak ada bonus tahunan tapi potongan gaji terus ada
3	Tidak menyediakan kontrak kerja bagi semua karyawan
4	SOP antar cabang maupun pusat belum maksimal
5	Perbandingan yang jauh antara <i>job</i> dengan gaji yang dikeluarkan
6	Profesionalitas bekerja sangat minim dan jarang ada yang bersungguh-sungguh
7	Jenjang karir yang menjanjikan namun gaji (<i>salary</i>) tidak sebanding
8	Tersedianya gaji yang sesuai namun jam kerja tidak normal
9	Karir kedepan yang bagus bagi karyawan yang berkompentensi namun gaji tidak menjanjikan
10	Potongan gaji ini itu dan gaji masih dibawah UMR
11	Pekerja terlalu ditekan
12	Sistem masih belum terorganisir dengan baik, kurang dinamis, jenjang karier tidak jelas, penilaian performa kurang terbuka dan fair berdasarkan (<i>like/dislike</i>)
13	Kekurangannya waktu itu management perusahaan masih belum tertata rapi. Dan juga dalam gaji masih dibawah UMR (Upah Minimum Regional)
14	Jenjang karier tidak terlalu menjanjikan

(Sumber : <https://job-like.com> dan www.qerja.com)

Kemudian adanya beberapa keluhan dari karyawan PT. Sukanda Djaya diberbagai provinsi karena SOP (Standar Operasional Prosedur) antar cabang maupun pusat belum maksimal, kondisi ini mempengaruhi tingkat produktivitas kerja yang menurun secara kualitatif maupun kuantitatif. Bila hal ini tidak segera diantisipasi maka dikhawatirkan akan terjadi penurunan produksi yang mengakibatkan target tidak tercapai.

Tabel 1.3
Jam kerja PT. Sukanda Djaya Padang

Hari	Waktu
Senin	08.00 - 20.00
Selasa	08.00 - 20.00
Rabu	08.00 - 20.00
Kamis	08.00 - 20.00
Jumat	08.00 - 20.00
Sabtu	08.00 - 16.00
Minggu	08.00 - 20.00

(Sumber :PT. Sukanda Djaya Padang)

Dari tabel jam kerja diatas peneliti menunjukkan bahwa terdapat bukti dari keluhan karyawan PT. Sukanda Djaya yang menyebutkan jam kerja tidak normal karena akhir pekan karyawan tetap bekerja sehingga karyawan merasa di tekan untuk selalu bekerja memenuhi keinginan perusahaan.

Berdasarkan gejala yang tampak pada uraian diatas, peneliti menduga bahwa permasalahan yang dominan menyebabkan produktivitas kerja menurun adalah bahwa kompensasi karyawan belum maksimal bahkan masih ada pemotongan gaji, kemudian promosi jabatan yang belum menjanjikan, kurangnya pelatihan karena sistem penilaian tidak terbuka, dan banyak kepentingan dan manajemen diisi dengan orang yang belum kompetensi dibidangnya. Dengan kesadaran karyawan akan kebutuhan bekerja dan pengharapan umpan balik dari perusahaan senantiasa menumbuhkan rasa selalu ingin lebih baik, baik dari berbagai faktor, namun dalam kenyataannya masih terdapat komplain dari pihak produksi PT. Sukanda Djaya.

Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan, berarti laba perusahaan akan meningkat. Upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan bisa dilakukan dengan memberikan motivasi, kompensasi, pelatihan, kompetensi, promosi dan fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawan saat bekerja. Jika salah satu diantara upaya peningkatan tidak terpenuhi dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas kerjanya.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, secara internal produktivitas kerja karyawan merupakan tuntutan yang sangat penting bagi perusahaan. Produktivitas kerja yang baik akan dapat menekan pemborosan dan efisiensi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan produktivitas karyawan yang tinggi, maka akan mudah tercapai apa yang menjadi tujuan perusahaan yaitu keuntungan yang besar. Produktivitas tersebut tidak dapat terbentuk dengan sendirinya, tetapi perlu dikondisikan oleh pihak manajemen perusahaan. Salah satunya dengan meningkatkan upah yang baik dan membuat suasana kerja yang menyenangkan untuk karyawan. Program tersebut antara lain memberikan kompensasi finansial yang layak dan kompensasi non finansial seperti menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Menurut **(Handaru et al., 2019)** menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara input dengan output dimana outputnya dapat menghasilkan barang dan jasa lebih banyak dan berkualitas namun dengan usaha

yang sama tergantung dari kondisi dan potensi yang dimiliki perusahaan itu sendiri. **(Kusrianto, 1990)** dalam jurnal **(Fitria & Kartini, 2018)** mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif.

Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan produktivitas kerja terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata, karena karyawan cenderung untuk membandingkan besarnya kompensasi berdasarkan input yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan juga membandingkannya dengan jumlah kompensasi yang diterima karyawan lain dengan tingkat tugas dan jabatan yang sama serta membandingkannya dengan karyawan lain di perusahaan sejenis.

Menurut **(Subekhi dan Mohammad, 2012:175)** dalam jurnal **(Sulupadang et al., 2017)** kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu. Menurut **(Rivai dan Sagala, 2009)** dalam jurnal **(Imban et al., 2017)** kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian

penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Hasil penelitian (**Saprudin, 2018**) kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien. Kemudian hasil penelitian (**Izzah & Ardiani, 2016**) menunjukkan bahwa kompensasi (X_1) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y). Sedangkan menurut hasil penelitian dari (**Sulupadang et al., 2017**) variabel kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan pada produktivitas kerja karyawan.

Kesempatan untuk maju itu dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi. Suatu promosi berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi. Hal ini berarti bawah kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi bila dibandingkan dengan jabatan lama. Perpindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi jika organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan pemindahan atau jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Disinilah pentingnya suatu promosi jabatan.

Menurut (**Nitisemito, 2002:75**) dalam jurnal (**Anita, 2017**) promosi jabatan adalah setiap pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Menurut (**Hasibuan, 1997:121**) dalam jurnal (**Margahana & Sari,**

2018) promosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Hasil penelitian (**Saharuddin Soehardi, 2019**) promosi jabatan (X2) berpengaruh secara parsial signifikan terhadap produktivitas (Y). Dan (**Hermawansyah, 2019**) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi kerja (X1) terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian dari (**Anita, 2017**) promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dari perusahaan tersebut adalah dengan melakukan training atau pelatihan. Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Dengan pelaksanaan pelatihan yang tepat, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan yang dilakukan dapat ditujukan baik pada karyawan lama maupun pada karyawan baru. Sedangkan bagi karyawan lama juga perlu belajar dan dilatih dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik, mempelajari pengetahuan dan teknologi serta keterampilan yang baru, juga untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi dan kebijakan organisasi yang baru.

Menurut (**Mangkunegara, 2013:44**) dalam jurnal (**Siswadi, 2016**) menyatakan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non

managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Selanjutnya pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh **(Chrisogonus D. Pramudyo, 2007:16)** dalam jurnal **(Sunarsi, 2018)** pelatihan sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil penelitian **(Saprudin, 2018)** pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien. Selanjutnya **(Jemi et al., 2018)** pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan menurut hasil penelitian **(A. W. Lestari, 2019)** pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian **Dini Muammar Khadafi** yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Kompetensi yang sesuai, membuat produktivitas kerja tercapai sesuai harapan. Pemilik/pimpinan perusahaan mudah membangun perusahaan terbaik melalui orang-orang terbaik. Peran manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan potensi sumber daya manusianya agar kreatif dan inovatif. Perusahaan mengaitkan keunggulan bersaing dengan: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) terhadap sumber daya manusianya guna mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut **(Wibowo, 2014:271)** dalam jurnal **(Pantow & Pandowo, 2019)** mendefinisikan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau

melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2008:27) dalam jurnal (Saputra, 2019) kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik.

Hasil penelitian (Y. A. Nugroho & Ampoerna, 2016) ada hubungan positif antara kompetensi dan produktivitas kerja karyawan. Dan (Jumantoro et al., 2019) terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel kompetensi terhadap produktivitas kerja. Sedangkan menurut hasil penelitian (Siswandy & Saragih, 2017) mengatakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh secara negatif terhadap produktivitas.

Berdasarkan latar belakang, fenomena dan dengan tidak konsistennya penelitian-penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMPENSASI, PROMOSI JABATAN, PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SUKANDA DJAYA PADANG“**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, dalam manajemen sumber daya manusia banyak strategi yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurang pedulinya kesejahteraan karyawan karena banyak kepentingan dan manajemen diisi orang yang tidak kompetensi dibidangnya.
2. Kurang jelasnya pemotongan gaji dan tidak adanya bonus tahunan meskipun sistem kerja perusahaan sudah jelas.
3. Kurangnya menyediakan kontrak kerja kepada semua karyawan.
4. Perbandingan antara pekerjaan dengan gaji yang dikeluarkan masih dibidang jauh.
5. Pegawai / karyawan masih kurang memahami fungsi pelatihan, karena sangat minimnya profesionalitas kerja dan masih jarang yang bersungguh-sungguh.
6. Kurang menjanjikannya karir atau promosi jabatan.
7. Jenjang karir yang belum jelas, karena masih adanya karyawan belum menguasai kompetensi sesuai jabatannya.
8. Penilaian performa karyawan tidak terbuka dan tidak jujur, kebanyakan berdasarkan *like/dislike*.
9. Produktivitas kinerja karyawan masih perlu di perhatikan lagi karena masih terjadinya penjualan yang belum stabil tiap bulannya.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini terarah, maka masalah yang penulis bahas penelitian dalam penelitian ini dengan menggunakan kompensasi, promosi jabatan, pelatihan dan kompetensi sebagai independen dan produktivitas kerja karyawan sebagai dependen.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, untuk mempermudah penelitian dalam penelitian ini, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kompensasi, promosi jabatan, pelatihan, dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang.
2. Pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang.
3. Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang.

4. Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang.
5. Pengaruh kompensasi, promosi jabatan, pelatihan dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sukanda Djaya Padang.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, diharapkan penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi penulis :

Untuk mengaplikasikan ilmu manajemen terutama dalam bidang sumber daya manusia yang diperoleh di bangku perkuliahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya :

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber referensi dan informasi.

3. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam mencapai produktivitas kerja karyawan yang optimal.