

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan hal utama yang dilihat perusahaan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kerja. Oleh karena itu kinerja karyawan dianggap sebagai bagian terpenting oleh perusahaan karena hal tersebut bersangkutan langsung dengan hasil kemampuan dan keterampilan semua sumber daya manusia perusahaan yang merupakan otak utama perusahaan untuk membantu pencapaian tujuan utama perusahaan.

Menurut(Wibowo, 2013) kinerja merupakan sebuah proses pelaksanaan suatu pekerjaan dari apa saja yang dikerjakan sampai bagaimana cara mengerjakannya hingga hasil yang diperoleh dari proses tersebut. Dapat diketahui bahwa kinerja memiliki hubungan dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan dengan kualitas, kuantitas juga ketepatan waktu seorang karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

Didalam perusahaan, tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Telah diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan bagian terpenting dalam proses kerja perusahaan maka dari itu karyawan akan memerlukan faktor-faktor tersebut untuk mendorong dan mendukung peningkatan kinerja karyawan didalam perusahaan.

Pengaruh peningkatan kinerja karyawan dapat diperoleh dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan sekitar karyawan bekerja. Kinerja karyawan dapat meningkat ketika bekerja apabila karyawan sudah memahami bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya. Dalam kasus ini, perusahaan biasanya akan memberikan bekal atau persiapan bagi setiap karyawan barunya untuk lebih mengenal pekerjaannya dan akan tetap memberikan bimbingan pembelajaran seiring berjalannya waktu dengan tujuan agar karyawan mampu untuk tetap mengembangkan kemampuannya dalam bekerja.

Bekal atau persiapan tersebut salah satunya bisa didapatkan dari pelatihan karyawan. Menurut **(Dessler, 2015)** pelatihan berarti memberi karyawan baru atau karyawan lama sebuah keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas mereka. Pelatihan juga merupakan proses seorang karyawan untuk menggapai sebuah target kriteria tertentu yang dimana kriteria tersebut telah ditentukan oleh pihak perusahaan dan nantinya akan dimanfaatkan guna mencapai tujuan utama perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti telah memilih salah satu perusahaan yang berlokasi di kota Padang untuk dijadikan objek penelitian. PT Kereta Api Indonesia (Persero) (disingkat KAI atau PT KAI) adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT KAI meliputi angkutan penumpang dan barang.

Sebagaimana setiap perusahaan melakukan pelatihan bagi karyawan-karyawannya, PT KAI juga melakukan hal yang sama. Pada pelatihan karyawan,

biasanya perusahaan telah menyediakan persiapan khusus yang dilengkapi dengan berbagai macam perlengkapan yang dibutuhkan karyawan-karyawannya. Persiapan ini dalam kata lain merupakan desain pelatihan. Mendesain sebuah pelatihan berarti merencanakan keseluruhan program pelatihan dari tujuan pelatihan tersebut, metode penyampaian dan evaluasi program.

Menurut(Santoso, 2010) metode pelatihan merupakan upaya untuk mengimplementasikan rencana yang telah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang sudah disusun dapat tercapai secara optimal. Bisa disimpulkan bahwa metode pelatihan merupakan suatu cara untuk megimplementasikan rencana yang sudah dibuat dalam bentuk kegiatan nyata untuk mencapai tujuan pelatihan. Berbagai fasilitas pelatihan juga sengaja disediakan oleh pihak perusahaan yang bertujuan agar peserta pelatihan dapat mengikuti proses pelatihan dengan baik.

Selain pelatih, bahan material yang tepat untuk pembelajaran (kasus-kasus, masalah-masalah, penguraian diskusi, daftar bacaan) juga harus disediakan. Materi pelatihan akan dijelaskan melalui metode pelatihan yang telah dipilih oleh pihak perusahaan sebelumnya. Bahan materi pelatihan yang diberikan oleh PT.KAI jelas berbeda-beda sesuai dengan jenis pelatihan yang dilakukan karena PT.KAI sendiri memiliki beberapa jenis pelatihan yang sengaja dibuat bervariasi dengan tujuan agar para karyawan dapat memilih jenis pelatihan apa yang sedang mereka butuhkan.

Tabel 1.1

Jenis pelatihan beberapa karyawan PT.Kereta Api Indonesia tahun 2020.

Jenis Pelatihan	Seksi SDM dan Umum	Seksi Keuangan	Pemeriksaan Kas Daerah	Corporate Communication	Seksi Jalan Rel dan Jembatan	Seksi Operasi dan Pemasaran	Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik
<i>Basic Development Program</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Managerial Development Program</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Managerial Development Program Khusus</i>	√						
<i>Professional Development Program</i>	√	√	√	√	√	√	√

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Dapat diketahui dari tabel diatas bahwa setiap sksi pekerjaan karyawan tidak harus mendapatkan jenis pelatihan yang sama. Karyawan diberi pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan karyawan tersebut. Seperti contohnya pada karyawan seksi SDM dan Umum, karyawan akan membutuhkan pelatihan *Managerial Development Program Khusus* dikarenakan tugas karyawan tersebut untuk bertanggung jawab untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi pekerja dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala daerah atau kepala stasiun.

Selain pelatihan, tinggi rendahnya kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja didalam perusahaan itu sendiri. Baik secara langsung maupun

tidak langsung, lingkungan dimana karyawan bekerja akan menentukan apakah seorang karyawan merasa nyaman sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut (**Aditya, 2015**) lingkungan kerja merupakan seluruh alat pekerjaan dan bahan yang digunakan, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja juga pengaturan kerja baik metode secara individual maupun kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa apapun yang dilakukan karyawan ketika bekerja selalu berhubungan dengan lingkungan kerja dimulai dari metode kerja hingga alat pekerjaan yang digunakan.

PT.KAI yang saat ini dituntut untuk menyediakan berbagai sarana dan prasarana yang unggul baik bagi *customer* maupun karyawannya. Alat-alat pekerjaan yang digunakan karyawan saat bekerja juga merupakan salah satu bentuk sarana bagi karyawan yang telah disediakan oleh PT.KAI. Selain itu, karyawan juga diberi fasilitas ruang istirahat dan toilet pribadi. Karyawan juga mempunyai lokernya masing-masing dengan tujuan untuk menyimpan baju ganti, peralatan untuk ibadah, alat mandi dan barang-barang lainnya dikarenakan hotel merupakan salah satu bisnis yang terus memberi pelayanan selama 24 jam penuh setiap harinya

Selain lingkungan fisik, hubungan antar karyawan didalam Perusahaan juga dituntut untuk selalu menomorsatukan kerja tim dikarenakan satu pekerjaan seorang karyawan akan berdampak pada pekerjaan karyawan yang lain. Kesalahan sedikit saja tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya masalah yang besar nantinya.

Faktor-faktor seperti pelatihan dan lingkungan kerja yang didapatkan karyawan tentu akan mempengaruhi seberapa baik karyawan saat melakukannya tugasnya. Karyawan dituntut untuk dapat mengerti secara jelas bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya dengan benar dengan menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang sudah karyawan peroleh dari pelatihan, selain itu lingkungan kerja yang mendukung karyawan juga jelas akan membantu karyawan untuk merasa lebih nyaman dan rileks ketika bekerja. Apabila pelatihan yang didapatkan sudah membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan disertai dengan lingkungan kerja karyawan yang mendukung ketika karyawan melakukan pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya karena karyawan mampu menguasai pekerjaan tersebut dan melakukannya dengan baik dan benar.

(Robbins, 2015) berpendapat kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif dari seorang karyawan tentang suatu pekerjaan yang diperoleh dari evaluasi pada karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang yang memiliki rasa kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya maka perasaan positifnya juga tinggi, begitu pula sebaliknya.

Meskipun karyawan telah mendapatkan pelatihan dan berada didalam lingkungan kerja yang nyaman tidak akan menutup kemungkinan bahwa karyawan sudah merasa puas dengan hal itu. Karena setiap karyawan memiliki kriteria mereka masing-masing untuk menilai apakah pelatihan dan lingkungan kerja yang ia dapatkan sudah membantu karyawan ketika bekerja.

Perusahaan menganggap rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya adalah hal yang penting karena secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu pengukuran kepuasan kerja kerap dilakukan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya untuk mengetahui seberapa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, peneliti telah mewawancari beberapa karyawan terkait kepuasan mengenai pelatihan dan lingkungan kerja yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Hasil wawancara dibawah ini mempresentasikan keseluruhan karyawan pada PT. KAI yang dimana karyawan-karyawan tersebut berasal dari divisi pekerjaan yang berbeda-beda.

Tabel 1.2
Wawancara mengenai Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap
Kepuasan Kerja karyawan PT.KAI

Nama karyawan (bagian pekerjaan)	Pelatihan karyawan	Lingkungan Kerja (fisik/non-fisik)
Oktavianda Deri Pratama(Divisi Operasional)	Karyawan merasa puas dengan pelatihan kerja secara keseluruhan. Dampak terhadap kepuasan kerja: Karyawan merasa dapat menguasai pekerjaan dengan baik ketika bekerja pada PT.KAI	-fisik: karyawan merasa kurang puas dengan lingkungan kerja PT.KAI karena banyaknya debu dan polusi udara. -non fisik: karyawan merasa puas dengan hubungan antar karyawan karna tidak ada kecanggungan diantaranya. Dampak terhadap kepuasa kerja: Responden merasa

		lingkungan kerja dan fasilitas perlu ditingkatkan agar nyaman saat bekerja.
Wigantara Abadi (Divisi Operasional)	<p>Karyawan merasa kurang puas dengan pelatihan kerja karna karyawan merasa banyak pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya.</p> <p>Dampak terhadap kepuasan kerja: Karyawan merasa selama pelatihan hanya buang-buang waktu dan merasa kaget saat menjalankan pekerjaannya di PT.KAI karena ada yang berbeda pada saat pelatihan.</p>	<p>-fisik: karyawan merasa lingkungan kerja kurang nyaman karena polusi dan debu.</p> <p>-non-fisik: karyawan kurang nyaman karena tidak berhubungan baik dengan karyawan yang lainnya.</p> <p>Dampak terhadap kepuasan kerja: Karyawan merasa harus adanya atribut lengkap agar bisa terhindar dari polusi dan karyawan kurang nyaman berada di lingkungan kerja karena komunikasi yang kurang baik terhadap karyawan lainnya.</p>
Rajes burhan (masinis)	<p>Karyawan merasa puas dengan pelatihan kerja PT.KAI tetapi karyawan berharap pelatihannya lebih ditingkatkan lagi karena kurangnya materi praktek dibanding materi teori.</p> <p>Dampak terhadap kepuasan kerja: Pada akhirnya pekerjaan</p>	<p>-fisik: karyawan merasa kurangnya personil masinis pada PT.KAI.</p> <p>-non fisik: karyawan merasa nyaman dilingkungan kerja karena tidak adanya kecanggungan dengan karyawan lain meskipun ada beberapa orang yang masih canggung dengannya.</p>

	dilakukan dengan praktek bukan dengan teori. Karyawan belum sepenuhnya menguasai pekerjaannya karena terlalu banyak materi teori dibanding praktek.	Dampak terhadap kepuasan kerja: Karyawan merasa masinis ditambah pada PT.KAI.
--	---	---

Sumber: Data hasil wawancara karyawan PT.KAI (3 responden)

Dapat diketahui dari hasil wawancara diatas, karyawan masih merasa kurang puas dengan pelatihan kerja dan lingkungan kerja yang ada di PT.KAI. Ketidakpuasan karyawan terhadap pelatihan dan lingkungan kerja akan berdampak pada saat karyawan melakukan pekerjaannya. Karyawan yang merasa belum sepenuhnya menguasai pekerjaannya dan kurang nyaman dengan lingkungan kerjanya akan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang ia lakukan karena hal tersebut berdampak langsung dengan pekerjaannya.

Kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan saat melakukan pekerjaannya. Apabila seorang karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya dan mampu mempraktekkannya langsung ketika bekerja yang didukung dengan lingkungan kerja yang baik maka tentu akan berdampak positif pada hasil kerja karyawan. Hasil kerja yang dimaksud diatas disebut juga dengan kinerja karyawan, baik kinerja secara individual maupun kelompok dalam periode waktu tertentu sesuai dengan pekerjaan yang telah diamanahkan kepada karyawan. Apabila karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik niscaya hasil kerja karyawan tersebut pun

juga akan dinilai baik, dengan itu karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan memandang positif terhadap pekerjaan tersebut.

Pada perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan tentunya setiap aktivitas yang karyawan lakukan akan dinilai secara langsung oleh para customer. Dalam penelitian ini customer yang dimaksud merupakan customer pada PT KAI. Setiap customer Perusahaan sudah pasti akan diberikan sejumlah pelayanan sejak kedatangan sampai meninggalkan perusahaan tersebut. Dimulai dari staff security yang akan menyambut kedatangan sampai staff security yang mengucapkan terimakasih dan selamat jalan kepada customer. Diketahui bahwa berbagai macam pelayanan yang diberikan kepada customer secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak besar bagi nilai perusahaan karena bagi perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan, bagaimana cara karyawan ketika mengerjakan tugasnya untuk memuaskan customer merupakan kunci utama kesuksesan sebuah jasa transportasi di mata masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar **“PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumatra Barat)”**

1.2. Identifikasi Masalah

1. Karyawan PT. KAI masih belum puas dengan pelatihan kerja yang diberikan.
2. Lingkungan kerja yang kurang kondusif pada PT. KAI.

3. Kepuasan kerja karyawan PT. KAI diduga masih rendah.

4. Masih rendahnya kinerja karyawan pada PT. KAI.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan tidak keluar dari sasaran yang diharapkan maka penulis hanya membatasi masalah dengan variabel bebas yaitu Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan sebagai variabel yang terkait adalah Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada PT. KAI

1.4. Rumusan Masalah

Diketahui dari fenomena yang ada maka peneliti dapat merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT KAI?
2. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT KAI?
3. Apakah pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT KAI?
4. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT KAI?

5. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT KAI?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT KAI?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT KAI?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas, maka dapat dikembangkan tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja PT KAI.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT KAI.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT KAI.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT KAI.
7. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT KAI.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan agar bisa memberikan manfaat kepada para pembaca dari berbagai pihak, diantaranya adalah:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi serta masukan dan bahan pertimbangan dalam penerapan aktivitas pelatihan dan bagaimana seharusnya lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya.

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.