

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Terlepas dari semakin banyaknya teknologi canggih, tenaga kerja terus memainkan peran penting dalam membentuk proses industri. Merujuk pada penjelasan Mangkunegara (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup proses strategis perencanaan, pengorganisasian, mengoordinasikan, melaksanakan, dan mengelola akuisisi, pengembangan, penyediaan, integrasi, dan pemisahan tenaga kerja untuk secara efektif menggapai target perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan mereka atau memenuhi tolok ukur kinerja sebagian besar dikaitkan dengan para pekerjanya, karena yang terakhir memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja di dalam organisasi. Kinerja merujuk kepada total hasil individu yang dicapai pada jangka waktu tertentu saat melakukan tugas yang ditugaskan. Kegiatan-kegiatan ini mungkin termasuk memenuhi standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, target, maupun kriteria yang sudah disetujui bersama. Kinerja mengacu pada cara di mana pekerjaan dilakukan dan hasil yang dicapai sebagai hasilnya.

Kelangsungan suatu lembaga tidak dapat terlepas dari kinerja karyawan yang optimal dan ikut berperan aktif dalam pencapaian suatu tujuan. Menurut Widodo dan Yandi (2022) kinerja karyawan mengacu pada perilaku aktual yang

ditunjukkan oleh individu dalam pekerjaan mereka, yang selaras terhadap tanggung jawab yang ditugaskan dalam berbisnis. Pencapaian target organisasi bergantung pada beberapa aspek, salah satunya adalah kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan yang ditunjukkan oleh personel. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu untuk memberikan pelatihan kerja dan peluang untuk pengalaman kerja. Sementara Vroom (2008) menjelaskan bahwasanya kinerja pegawai terjadi disebabkan oleh tiga aspek inti, mencakup; harapan, instrumentalitas, dan valensi. Harapan adalah keyakinan yang dipegang oleh seseorang bahwa tenaga mereka akan mengarah kepada output yang menguntungkan. Instrumentalitas mengacu pada keyakinan individu bahwa mencapai kinerja tinggi akan mengacu terhadap hasil yang diinginkan. Valensi berkaitan dengan nilai dan preferensi subyektif individu dalam kaitannya dengan hasil yang diinginkan. Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya akan dipengaruhi secara positif oleh kinerja staf yang sangat baik. Akibatnya, departemen personalia SDM harus memiliki kemampuan untuk mengawasi operasi SDM secara efektif untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Penulis bertujuan untuk menyelidiki dampak potensial dari pelatihan dan pengalaman kerja pada peningkatan kinerja karyawan.

Adapun penjelasan Kasmir (2016) pelatihan adalah metode sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, bakat, pengetahuan, dan perilaku pekerja. Pelatihan memberikan manfaat yang sangat penting bagi setiap pegawai karena mampu meningkatkan setiap kinerja pegawai di dalam perusahaan dan mampu meningkatkan keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku dari setiap pegawai. Pelatihan memungkinkan pekerja untuk melakukan secara mandiri, menghilangkan kebutuhan untuk menunggu instruksi untuk kegiatan penting.

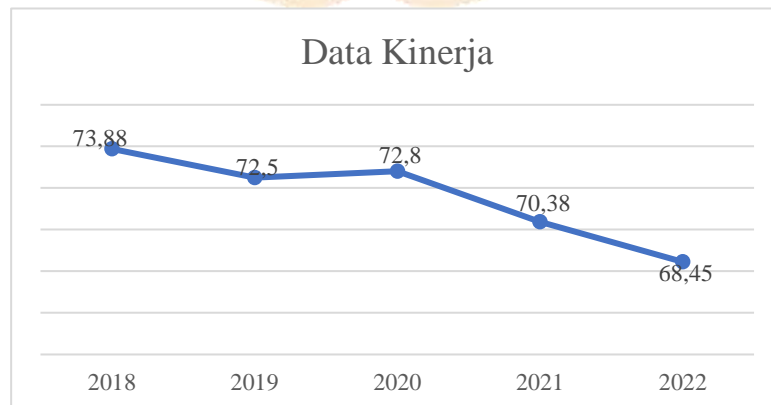
Selain itu, ia menawarkan kepada karyawan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka yang ada, serta mengembangkan keterampilan mereka. Melalui pelatihan, pekerja akan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang kewajiban dan tanggung jawab mereka, sehingga berupaya untuk menggapai tingkat moral kerja yang meningkat. Tingkat pelaksanaan tugas, dan karenanya keberhasilan atau kegagalan pekerjaan, bergantung pada pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan pengetahuan umum mereka dikarenakan dengan semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan akan semakin membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap sebuah perusahaan dan dapat memberikan peningkatan dalam perusahaan.

Pengalaman kerja merupakan indikasi kompetensi karyawan dan juga dapat menunjukkan durasi pekerjaan mereka di organisasi sebelumnya. Sebagai seseorang mendapatkan lebih banyak pengalaman, kemahiran dan keahlian mereka dalam melakukan berbagai tugas akan meningkat. Karyawan yang berpengalaman dan sangat antusias memiliki kemampuan untuk mempromosikan kolaborasi dalam proses pembelajaran, yang pada gilirannya mungkin berdampak pada kinerja karyawan (Wijaya & Suana, 2016). Karyawan yang memiliki tingkat pengalaman di bawah standar cenderung mengalami ketidakpuasan pekerjaan, menunjukkan tingkat komitmen yang lebih rendah terhadap bisnis, dan menunjukkan kemungkinan lebih tinggi untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan (Wijaya & Suana, 2016). Memiliki pengalaman yang cukup sebagai karyawan mampu meningkatkan kinerja, tetapi kurang pengalaman yang cukup dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan bisa meningkatkan kemungkinan terjadinya kegagalan (Wijaya & Suana, 2016). Pengalaman kerja adalah sarana untuk menentukan

frekuensi dan jenis kegiatan berdasarkan keterampilan dan penempatan individu, dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan bisnis.

Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng tergolong perusahaan BUMD yang beroperasi pada sektor jasa pelayanan air bersih daerah. Kantor pusat Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng yang bertempat di Jalan Melati No.10, Banjar Jawa, Buleleng, Bali. Berdasarkan observasi awal di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng terdapat 5 unit pelayanan yang tersebar dimasing-masing cabang yang berada di Kabupaten Buleleng, yaitu cabang Kubutambahan, Lovina, Seririt, Gerogak, dan Busungbiu. Alasan penulis menggunkakan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng dalam melakukan kajian studi dibandingkan Air Pam Desa UPS Mandala Giri Amertha Desa Tajun karena jangkauan pelayanan yang luas, pengelolaan sumber daya air yang rutin, lebih luas dalam mencakup tentang organisasi yang ramah dan tentram, serta bisa melayani jumlah konsumen sekala besar dan juga bisa mampu membantu pam desa dalam melakukan pelayanan dan pemberian pasokan air yang lebih.

Gambar 1.1  
Data Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Buleleng.



Sumber Data : Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

Merujuk pada Gambar 1.1 berdasarkan data yang didapat dari tempat penelitian nilai kinerja selama 5 tahun terakhir menghadapi kemerosotan yang tergolong signifikan, dari tahun 2018 hingga 2022 tidak ada kenaikan kinerja yang cukup baik untuk perusahaan, nilai kinerja perusahaan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng dinilai melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 terkait panduan evaluasi kinerja perusahaan daerah Air minum. Penilaian kinerja di ambil melalui susunan; keuangan, operasional dan administrasi. Pada tahun 2018 kinerja perusahaan mencapai nilai 73,88, pada tahun 2019 kinerja perusahaan mencapai nilai 72,50, pada tahun 2020 kinerja perusahaan mencapai nilai 72,08, pada tahun 2021 kinerja perusahaan mencapai nilai 70,38 dan pada tahun 2022 kinerja perusahaan mencapai nilai 68,45. Dari data tersebut menunjukkan bahwa terjadi masalah penurunan kinerja. Menurunnya kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng diduga dipengaruhi dari pelatihan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara kepala penelitian dan pengembangan pada tanggal 27 Oktober 2023 dan berdasarkan hasil laporan audit kinerja BPKP perusahaan, menyatakan rasio pelatihan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng menghadapi fluktuasi, terjadinya hal ini dikarenakan adanya kebijakan dan keterbatasan anggaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sub bagian personalia di katakan bahwa pelatihan itu sangat penting seluruh pegawai diadakan pelatihan pada setiap tahun nya terjadi kenaikan dan penurunan pada tahun disebabkan karena adanya pandemi covid dan disebabkan juga karena anggaran dan kebijakan dari Direksi dan penyelenggara juga melaksanakan via daring hal ini menyebabkan penurunan biaya pelatihan menyebabkan tidak meratanya pelatihan terhadap pegawai.



Berdasarkan wawancara dengan kepala sub bidang administrasi dan keuangan penurunan ini disebabkan oleh kebijakan direksi yang dipengaruhi dengan anggaran. Jika tidak ada anggaran maka pelaksanaan pelatihan itu tidak bisa dilaksanakan berdasarkan rencana tahunan. Dikatakan juga bahwa kenaikan dan penurunan ini disebabkan jumlah pegawai yang ikut pelatihan tidak sesuai dengan rencana kerja anggaran (RKA). Berdasarkan hal itu bisa diambil simpulannya yakni pelatihan kerja sangat berdampak untuk kinerja pegawai. Demikian output wawancara bersama responden data yang terlampir dalam lampiran (06). Menurut beberapa penelitian terdahulu mengatakan bahwasanya tersedia dampak signifikan dari pelatihan bagi kinerja pegawai karena pada umumnya dalam melaksanakan pelatihan tentu berdampak bagi kinerja karyawan menurut (Kosdianti dan Sunardi, 2021). Sedangkan menurut Tjahyanti (2017) mengatakan bahwasanya pelatihan dengan individual tidak mampu memengaruhi kinerja pegawainya.

Selain pelatihan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng yakni pengalaman kerja dalam hasil wawancara dengan kepala sub bagian personalian pada tanggal 27 Oktober 2023 bahwa dikatakan pendidikan masih belum merata, inipun dikarenakan tidak sedikit adanya karyawan yang kualifikasi pendidikannya tidak sesuai dengan bidang pekerjaan. Pengalaman kerja berdampak bagi kinerja pegawai sebab pengalaman kerja sangat dibutuhkan. Ilmu pengalaman kerja sudah dikerjakan berulang kali tetapi dikatakan juga bahwa pegawai yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya mampu dalam melakukan pekerjaan. Hal itu menjadi nilai plus untuk kinerja pegawai tidak menutup kemungkinan dengan kualifikasi pendidikan yang

yang hanya tamat SMA mampu dalam bidang pekerjaan itu dapat dipromosikan kenaikan jabatan.

Seperti yang ditemukan ada pejabat yang memiliki kualifikasi pendidikan yang belum sarjana tetapi memiliki pengalaman kerja yang sudah lama dengan mempunyai masa kerja melebihi 30 tahun. Jadi disamping kualifikasi pendidikan masa kerja juga dapat mempengaruhi pengalaman kerja pegawai. Individu yang berpengalaman adalah calon personel yang siap untuk digunakan segera. Kompetensi seseorang secara signifikan dibentuk oleh pengalaman mereka, karena durasi pengalaman kerja mereka berkorelasi langsung dengan jumlah kemahiran yang mereka capai di sektor masing-masing. Selain itu, pengalaman kerja adalah faktor mendasar dalam mengevaluasi kinerja karena secara langsung mempengaruhi tingkat keberhasilan yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaan mereka. Menurut beberapa temuan membuktikan adanya dampak signifikan pengalaman kerja bagi kinerja pegawai. Menurut Ratu (2020) pengalaman kerja menyumbangkan pengaruhnya secara positif dan signifikan bagi kinerja pegawai. Sementara itu, Resimery, dkk (2018) dengan individual pengalaman kerja tidak berdampak dengan positif dan signifikan bagi kinerja pegawai.

Menurut temuan awal di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng, program pelatihan ditemukan tidak adanya kaitan dari tujuan dan visi perusahaan. Selain itu, prosedur kerja di dalam perusahaan tidak selaras dengan tujuan program pelatihan. Masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan berasal dari kehadiran hambatan yang persisten, yang mengakibatkan kesalahan sesekali yang dibuat oleh pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Ini mungkin dikaitkan dengan fakta bahwa penempatan awal karyawan tidak didasarkan pada pengalaman kerja mereka.

Tujuan perusahaan air minum Tirta Hita Buleleng untuk pengelolaan dan pengembangan SDM ialah untuk meningkatkan kemampuan individu selaras dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Akibatnya, organisasi telah menetapkan kompetensi sebagai tolok ukur untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan masing-masing karyawan SDM dan telah membuat upaya untuk meningkatkan pelatihan kerja dan pengalaman kerja.

Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng mencari tidak hanya personel yang berpengalaman, tetapi juga personel berkualitas tinggi, karena ini akan berdampak pada kinerja karyawan. Personel yang berkualitas sangat penting untuk kelayakan jangka panjang perusahaan, sementara pelanggan menghargai kinerja tinggi yang didukung oleh pelatihan yang luas dan pengalaman kerja. Maka dalam temuan kali ini peneliti mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berpedoman pada latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, bisa di definisikan permasalahannya diantaranya:

1. Sebagian pegawai masih belum mendapatkan pelatihan secara merata dan terjadinya fluktuasi pelatihan kerja yang disebabkan oleh anggaran dan kebijakan dari direksi.
2. Sebagian pegawai mempunyai pengalaman kerja yang kurang, yang bisa diperhatikan dari kualifikasi pendidikan, alokasi penempatan kerja dan masa kerja. Pengalaman kerja yang kurang mampu menghambat suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai di dalam bidang-bidang tertentu.



3. Kinerja pegawai cenderung menurun akibat pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kurangnya pengalaman kerja pada pegawai dapat menjadikan penurunan dalam kinerja pegawai.

### **1.3 Pembatas Masalah**

Merujuk kepada latar belakang kajian studi dan identifikasi permasalahan, demikian fokus studi ini hanya terletak pada variabel pelatihan kerja pegawai, pengalaman kerja pegawai dan kinerja pegawai.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Merujuk pada uraian latar belakang di atas, rumusan masalah didalam studi ini mencakup:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh bagi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh bagi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng?
3. Apakah pelatihan kerja dan pengalaman kerja dengan bersamaan berpengaruh bagi kinerja pegawai?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Merujuk kepada latar belakang kajian studi ini dan rumusan permasalahan yang ditetapkan, demikian sasaran pelaksanaan studi ini ialah berupaya mengujikan apakah:

1. Pelatihan kerja berpengaruh bagi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

2. Pengalamann kerja berpengaruh bagi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng
3. Pelatihan kerja dan pengalamann kerja berpengaruh bagi kinerja pegawai

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Kajian studi ini diharap memberi beberapa kegunaan yang nantinya berguna bagi penulis, universitas, dan tempat penelitian yang di paparkan secara jelas sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Studi ini memiliki tujuan meningkatkan pemahaman, terutama dalam konteks manajemen SDM, sehubungan terhadap pelatihan kerja, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini pemahaman yang telah didapatkan akan bermakna bagi pembaca dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Pembaca bisa mendapatkan ilmu yang lebih melalui penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Tujuan dari kajian studi ini yaitu agar bisa menjadi masukan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk perusahaan air minum Tirta Hita Buleleng, dengan tujuan mencapai kinerja optimal.