

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan didukung oleh perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pencapaian tujuan berbasis manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan dalam mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi, serta mensejahterakan karyawan. Peran dan fungsi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainya dikarenakan sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat penting (Halim, 2019).

Persaingan dunia usaha saat ini semakin ketat, setiap jenis usaha memerlukan pengembangan dan pengelolaan untuk dapat bersaing. Tidak hanya perusahaan saja yang perlu memperhatikan sumber daya yang dimilikinya, instansi pemerintahan juga perlu memperhatikannya, salah satunya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan roda penggerak jalannya organisasi. Menurut Janapria, (2014) sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal. Tercapainya kualitas sumber daya manusia yang baik akan membantu pengelolaan sumber daya lainnya sehingga hasilnya lebih maksimal. Kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau

kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai dan Basri, 2012).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan selalu mendapat perhatian utama dikarenakan kinerja karyawan memegang peranan yang sangat besar bagi kemajuan perusahaan. Berbagai hal yang dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan di perusahaan beberapa diantaranya adalah pelatihan, pengembangan karir dan kompetensi (Halim, 2019).

Pelatihan adalah program yang diberikan kepada karyawan untuk menutupi kesejangan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pimpinan akan sangat mendukung adanya pelatihan dikarenakan pelatihan akan membantu karyawan menjadi lebih terampil dan produktif dalam menjalankan pekerjaan (Halim, 2019).

Pengembangan karir adalah kenaikan jabatan yang diberikan kepada karyawan di perusahaan. Dukungan pengembangan karir perlu ada untuk membantu meningkatkan semangat kerja yang ada dari karyawan. Pengembangan karir dibutuhkan sebagai dukungan kepada karyawan agar semangat di dalam menjalankan pekerjaan dengan baik. Karyawan yang mendapatkan pengembangan karir akan mampu bersikap loyal dalam bekerja kepada perusahaan (Halim, 2019).

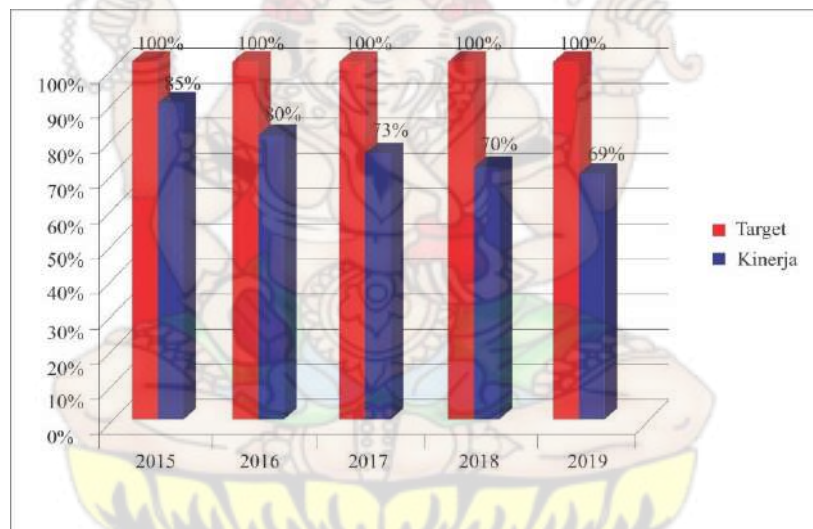
Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan karyawan mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Sadarmayanti, 2014:32). Menurut Mathis & Jackson (2010), mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dimiliki individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Berdasarkan uraian diatas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan awal riset pada Perumda Air Minum (PDAM) Tirta Sewakadarma Kota Denpasar yang didapati adalah kinerja karyawan tersebut menurun. Karena tidak ada perbedaan bagi karyawan yang memiliki pengetahuan administrasi dengan karyawan yang tidak memilikinya. Sehingga mempengaruhi kinerja karyawan lain, ditandai dengan karyawan yang tidak melakukan pekerjaan perencanaan dimana pekerjaan tersebut harus memiliki pengetahuan administrasi untuk mempermudah menyusun pekerjaan

perencanaan. Perencanaan tersebut untuk meningkatkan pelayanan jasa pada konsumen. Maka setiap karyawan didorong untuk berinovasi dan merencanakan suatu ide gagasan. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa karyawan hanya melakukan kegiatan rutin saja tidak melaksanakan kegiatan non rutin, sehingga masih belum meningkatnya kinerja karyawan atas perusahaan.

Gambar 1.1
Target Kerja Karyawan Perumda Air Minum (PDAM)
Tirta Sewakadarma Kota Denpasar



Sumber: Personalia PDAM Kota Denpasar

Dari Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PDAM Kota Denpasar mengalami penurunan disetiap tahunnya, dari tahun 2015 kinerja karyawan hanya mencapai 85% dari target 100% yang diberikan perusahaan, dan ditahun selanjutnya yaitu tahun 2016 dan 2017 kinerja karyawan hanya mencapai angka 80% dan 73% dari target 100% yang ditargetkan perusahaan. Untuk penurunan kinerja karyawan paling tinggi berada di tahun 2018 dan 2019, di tahun ini kinerja karyawan hanya mencapai angka 69% sampai 70%

dari target 100% yang diberikan perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa tingkat penurunan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan pada PDAM Kota Denpasar cukup tinggi dan dapat disimpulkan bahwa penetapan PDAM Kota Denpasar dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dikatakan belum berjalan dengan baik.

Terjadinya penurunan kinerja para karyawan disebabkan karena kurangnya kemampuan dan kesempatan untuk melakukan pekerjaan karena harus menunggu ketentuan atau perintah dari atasan. Semuanya ini akan mempengaruhi rendahnya tingkat kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu perusahaan harus memberikan program pelatihan untuk para karyawan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan program pelatihan yang cukup dan kompetensi yang dimiliki karyawan, karyawan akan semakin memahami dan menguasai dalam menjalankan profesinya. Sehingga bisa menciptakan keuntungan bagi karyawan itu sendiri maupun keuntungan bagi perusahaannya.

Table 1.1
Jumlah Dan Jenis Pelatihan Karyawan PDAM Kota Denpasar
Tahun 2019

No	Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta
1.	Quality Control	61
2.	Workshoop Hubungan Industrial	57
3.	Training Petugas Proteksi Radiasi	44
4.	Training Quality Control Untuk Calon Karyawan	45
5.	Operasi Dan Pemeliharaan	78
6.	Training Assesor Kompetensi Profesi Angkatan 1	49
Total		334

Sumber: Personalia PDAM Kota Denpasar

Tabel 1.1 diatas menunjukkan kegiatan pelatihan karyawan PDAM Kota Denpasar selama tahun 2019. Jumlah pelatihan setiap bulannya diatas berdasarkan gabungan dari pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sampai akhir bulan Desember. Jumlah karyawan pada tahun 2019 yang mengikuti pelatihan berjumlah 334 orang. Pelatihan diatas diikuti setiap karyawan PDAM Kota Denpasar kecuali Kepala Bagian dari masing-masing bidang karena sudah berada diposisi level manajer, jadi pelatihan ini untuk karyawan PDAM Kota Denpasar karena merupakan salah satu syarat untuk mengikuti pengembangan karyawan selanjutnya. Selain pelatihan, PDAM Kota Denpasar juga memberikan pengembangan karyawan untuk melatih para karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan siap menghadapi tugas-tugas yang akan dihadapi lebih sulit ketika mereka mengalami kenaikan jabatan di dalam perusahaan tersebut.

Pelatihan lebih terorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik dan pengembangan lebih ditekankan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Adapun pelatihan di PDAM

Kota Denpasar dilakukan dengan metode latihan (*training*) dan pendidikan (*education*), selain itu perusahaan juga melakukan program pelatihan dan pengembangan lainnya, yaitu: metode *on the job training* yang meliputi pembekalan (*coaching*), rotasi jabatan (*job rotation*), penugasan sementara (*job instruction training*), magang (*apprenticeship training*) dan *off the job training* yang meliputi diklat teknis.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karir, akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan.

Tabel 1.2
Persentase Kenaikan Pangkat Karyawan PDAM Kota Denpasar
Tahun 2019

No	Bidang	Jumlah Karyawan	% Kenaikan Pangkat
1.	Bagian Umum	35	20%
2.	Bagian Hubungan Langganan	30	10%
3.	Bagian Keuangan	32	25%
4.	Bagian Perencanaan Teknik	52	50%
5.	Bagian Transmisi Dan Distribusi	65	40%
6.	Bagian Produksi	50	10%
7.	Bagian SPI	30	20%
8.	Bagian Litbang	40	15%

Sumber: Personalia PDAM Kota Denpasar

Dilihat dari tabel 1.2 diatas bahwa kenaikan pangkat karyawan PDAM Kota Denpasar masih belum maksimal dapat dilihat dari persentase kenaikan pangkat pada bagian umum yang jumlah karyawannya sebanyak 35 orang

persentase kenaikan pangkatnya sebanyak 20%, berarti ada 7 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian hubungan langganan jumlah karyawan sebanyak 30 orang jumlah persentase kenaikan pangkatnya 10%, berarti ada 3 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian keuangan jumlah anggotanya sebanyak 32 karyawan jumlah persentasenya sebanyak 25%, berarti ada 8 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian perencanaan teknik jumlah karyawan sebanyak 52 orang, jumlah persentase kenaikan pangkatnya 50%, berarti ada 26 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian transmisi dan distribusi jumlah anggotanya sebanyak 65 karyawan jumlah persentasenya sebanyak 40%, berarti ada 26 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian produksi jumlah anggotanya sebanyak 50 karyawan, jumlah persentasenya sebanyak 10%, berarti ada 10 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian spi jumlah karyawan sebanyak 30 orang, jumlah persentase kenaikan pangkatnya 20%, berarti ada 6 karyawan yang naik pangkat. Pada bagian litbang jumlah anggotanya sebanyak 40 karyawan, jumlah persentasenya sebanyak 15%, berarti ada 6 karyawan yang naik pangkat.

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa kesempatan mengembangkan karir dan kompetensi di PDAM Kota Denpasar sangat lebar, dan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dapat naik grade dan menduduki jabatan dimana karyawan yang berkompeten akan mendapatkan promosi jabatan. Akan tetapi, sebagian karyawan merasa kurang puas masalah pengembangan diri dalam bentuk promosi jabatan terutama untuk kenaikan golongan karena masih banyak karyawan yang tingkat pendidikannya SLTA, adanya perbedaan perlakuan pimpinan yang mempunyai ijazah SLTA dan

Sarjana. Kriteria kenaikan grade atau jabatan dilihat dari penilaian kompetensi, lama bekerja, disiplin kerja, dan kinerja yang memuaskan. Selain itu, adanya ketidakjelasan program pengembangan karir terutama mengenai kriteria untuk dipilih menjadi peserta program pengembangan karir serta tidak transparansinya proses sosialisasi program pengembangan karir di PDAM Kota Denpasar sehingga menimbulkan kecemburuan sosial dan dianggap sebagai sesuatu yang mengganggu keadilan dan kesetaraan dalam kesempatan pelaksanaan maupun pengembangan karir.

Cukup banyak faktor sesungguhnya yang dapat menjadi pengaruh dari kinerja karyawan, salah satu yang lainnya ialah kompetensi, pada PDAM Kota Denpasar didapati kompetensi karyawan masih belum sesuai dengan harapan perusahaan ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang belum bisa meningkatkan kinerjanya diakibatkan kompetensi karyawan yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada karyawan yang belum mampu mengatasi jika terjadi suatu kerusakan berat sehingga perusahaan harus memanggil atau meminta kontraktor atau vendor untuk melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan berat dan masih ada banyaknya pengaduan atau *complain* masuk dari konsumen mengenai masalah yang mereka alami, seperti tersendatnya aliran air ke rumah-rumah, bahkan sampai mati total dan kurang profesionalisme dari karyawan untuk secepat mungkin menanggapi masalah-masalah tersebut.

PDAM Kota Denpasar sangat peduli dengan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawannya, salah satunya memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan formal dan non formal salah satunya mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan

bidang pekerjaannya, mengikuti seminar dan pendidikan lanjutan setelah sarjana yaitu pascasarjana, dengan tujuan agar para pegawai bisa lebih profesional dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi lagi. Namun dalam pelaksanaannya masi ada beberapa fenomena-fenomena yang ditemukan berkaitan dengan kompetensi tersebut, diantaranya masi ada pegawai menganggap kompetensi bukan hal yang dianggap mampu meningkatkan profesional, walaupun tidak memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tetap saja bisa menyelesaikan pekerjaan dengan mengandalkan pengalaman saja.

PDAM Kota Denpasar memiliki misi untuk melayani konsumen dengan pelayanan yang lebih optimal guna meningkatkan kepuasan konsumen. Namun dalam upaya mencapai misi tersebut tentunya harus pula memerhatikan kinerja dari setiap karyawan yang ada seperti pelatihan, pengembangan karir dan sampai pada kompetensi dari karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini faktor pertama yang diindikasikan menyebabkan rendahnya kinerja adalah faktor pelatihan karyawan, dalam setahun masing-masing karyawan hanya diberikan satu jenis pelatihan dan untuk jenis pelatihan yang lainnya akan diberikan di tahun-tahun berikutnya. Sedangkan faktor yang kedua adalah faktor pengembangan karir yang jika dilihat dari lamanya pengalaman kerja tidak serta merta akan menjadikan dengan mudah karyawan untuk naik jabatan. Faktor terakhir yang peneliti indikasikan menyebabkan rendahnya kinerja adalah kompetensi karyawan yang kurang profesionalisme untuk secepat mungkin menanggapi masalah-masalah. Berdasarkan fenomena diatas, penulis tertarik untuk meneliti “Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir,

Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perumda Air Minum Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.”

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar?
- 2) Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar?
- 3) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai peningkatan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti khususnya yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.
- 2) Sebagai bahan referensi atau perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dimasa yang akan datang.

b) Manfaat Praktis

Secara praktis kegunaan penelitian ini ada 3 macam sebagai berikut:

1) Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah kedalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

2) Bagi Peneliti

Merupakan pembelajaran bagi peneliti untuk melakukan suatu penelitian yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

3) Bagi Perusahaan

Berdasarkan penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai referensi, menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori ekonomi yang berkaitan dengan pelatihan terhadap sumber daya manusia, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma (PDAM) Kota Denpasar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Rivai dan Basri (2012:6).

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai perilaku dari individu dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab organisasi terhadap pekerjaan yang ditugaskan untuk mendukung tujuan organisasi dan menghindari tindakan yang dapat merusak organisasi. Robbins dan Judge (2013: 555).

Moeheriono (2013:11) Dalam bukunya mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah gambaran sebuah output dengan input dimana output harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaan yang lebih baik. Sedangkan menurut kinerja karyawan adalah sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator kinerja menurut (Robbins, 2016:260) adalah sebagai berikut:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan kerja

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

3) Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Stoner dan Sutrisno (2010:184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

a) Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

b) Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa

sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak. Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

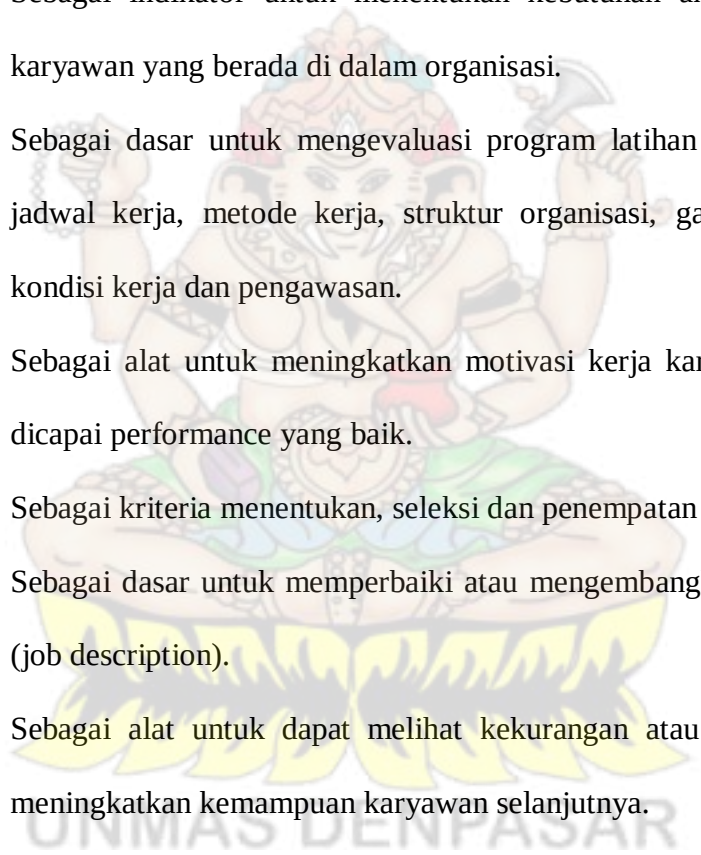
c) Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

4) Manfaat dan Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk meningkatkan standar pekerjaannya sampai di atas rata-rata. Dan tentunya kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi ataupun suatu perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan

Beberapa manfaat yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2014:42), sebagai berikut:

- 
- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
 - b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
 - d) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
 - e) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
 - f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
 - g) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
 - h) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).
 - i) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 - j) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Beberapa tujuan kinerja karyawan yang dijelaskan Menurut Hasibuan (2015:87) sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Indikator-indikator kinerja karyawan sebagaimana disebutkan di atas memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Disamping itu, karyawan juga harus mampu melaksanakan pekerjaannya secara benar dan tepat waktu.

2.1.3 Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis & Jackson (2012:18) pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha untuk menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Rachmawati (2008:117) pelatihan dalam bentuk yang *kompleks* diberikan untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan yang akan meningkatkan kinerja mereka dimana akan membantu perusahaan

atau organisasi mencapai sasarannya. Menurut Mangkunegara (2013:65) hasil pelatihan kerja yang telah dilaksanakan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan kerja peserta (dilihat dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas kerja) sehingga kinerja organisasi pada unit kerjanya menjadi lebih baik.

2) Indikator Pelatihan

Menurut Sari & Labbaikka (2019), indikator dari pelatihan yaitu:

a) Kemampuan instruktur pelatihan

Instruktur pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan untuk karyawan.

b) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan karyawan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan bagi karyawan.

c) Materi (bahan) yang diberikan

Materi pelatihan karyawan SDM merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan karyawan SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan karyawan harus update agar para peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

d) Metode pelatihan

Metode pelatihan karyawan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan program pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

3. Manfaat Pelatihan

Ada banyak manfaat yang bisa kita ambil dengan mengikuti pelatihan kerja, diantaranya adalah:

- a) Mewujudkan pelatihan kerja nasional yang efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja.
- b) Memberikan arah dan pedoman dalam penyelenggaraan, pembinaan, dan pengendalian pelatihan kerja.
- c) Mengoptimalkan pendayagunaan dan pemberdayaan seluruh sumber daya pelatihan kerja.
- d) Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
- e) Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
- f) Untuk mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2010:108) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka

mencapai *karier* yang diinginkan. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

Pengembangan karir menurut Nawawi, dkk. (2012:167) pengembangan karir adalah:

- a) Suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditepati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b) Perubahan nilai-nilai sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.
- c) Usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dan difokuskan pada peningkatan dan penambahan seorang pekerja.

2) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b) Keperdulian Para Atasan Langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c) Informasi Tentang Berbagai Peluang Promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d) Adanya Minat Untuk Dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai

faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e) Tingkat Kepuasan

Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Menurut Sedarmayanti (2014), pengembangan karir dapat dilakukan melalui:

a) Prestasi kerja

Prestasi kerja sangat penting karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

b) Perbuatan yang diketahui umum

Menjadi dikenal oleh pimpinan/orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Perbuatan yang diketahui umum didapat melalui laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia.

c) Permintaan

Untuk mendapatkan kesempatan karir yang lebih baik (promosi, kenaikan gaji dan pengalaman baru), seseorang dapat mengajukan permintaan pindah ke tempat kerja lain.

d) Mentor dan sponsor

Mentor adalah orang profesional yang dapat memberi bimbingan karir informal. Sponsor adalah mentor yang dapat menciptakan kesempatan karir bagi orang lain.

2.1.5 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Sadarmayanti (2014:32) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa 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.

Spencer and Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

2) Indikator Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (2015:5), menyatakan indikator dari kompetensi adalah:

a) Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

b) Motif

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

c) Konsep Diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.

d) Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

e) Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya:

a) Keyakinan dan Nilai-nilai Keyakinan

Seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan.

b) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu.

c) Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman.

d) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut untuk membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi inisiatif dari seseorang pegawai.

f) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

2.1.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2017:167), secara lebih spesifik analisis kebutuhan pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi. Menurut Anthony dalam buku Emron Edison (2016:140), tujuan program pelatihan dan pengembangan dari semua organisasi adalah untuk memelihara atau meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menurut Kasmir (2016:198) tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuannya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik.

2.1.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Samsudin (2010:149), program perencanaan karir dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan diri secara lebih realistis. Hal ini menyebabkan kinerja meningkat, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik. Menurut Sunyoto (2016:184), secara umum proses pengembangan karir di mulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan

baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Menurut Yani (2012:125), kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerjanya dibawah setandar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2.1.8 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2016:150) kompetensi merupakan sebuah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh secara langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Menurut Fahmi (2016:54), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek ini mencakup sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Dalam buku Wibowo (2018:325) menyatakan bahwa kompetensi ialah karakter yang mendasar pada setiap masing-masing orang yang saling berhubungan dengan kriteria yang di referensikan terhadap sebuah kinerja yang baik dalam tugas tertentu.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Halim, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa

Plastik Medan. Dengan metode analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi dan pengujian secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Mulyani (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kab. Solok. Dengan metode analisis regresi dan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai, penempatan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Tampubolon, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah 1 Medan (Layanan Jasa). Dengan metode analisis regresi, diperoleh pengujian hasil secara simultan menunjukkan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah 1 Medan.
- 4) Pratiwi, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Internasional TBK. (Auto2000 Gatot Subroto Medan). Dengan metode analisis kuantitatif dan regresi linear berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah 1 Medan.

- 5) Daniel, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unilever TBK di Manado. Dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara parsial tetapi berpengaruh secara simultan bersama-sama dengan variabel pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 6) Setiawan, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (di SD I Salafiah Gondanglegi Malang). Dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan komitmen berpengaruh signifikan dan parsial terhadap kinerja Guru.
- 7) Ali, dkk. (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Dan UKM Kabupaten Konawe. Dengan metode analisis deskriptif dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial.
- 8) Suwarno & Aprianto (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Sinar Niaga Sejahtera Kota Lubuklinggau. Dengan metode analisis

kuantitatif dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dari hasil uji hipotesis terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

- 9) Putri & Widjana (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Bandung). Dengan metode analisis kuantitatif dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan insentif menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Bandung.
- 10) Budhiningtias (2019). Dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). Dengan metode analisis deskriptif, hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.