

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan pengakuan terhadap pentingnya manusia sebagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien agar dapat bermanfaat bagi individu, masyarakat dan organisasi.

Hasibuan (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat agar efektif dan efisien. Siregar (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah suatu potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat digunakan untuk diri sendiri maupun organisasi yang berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan lain sebagainya. Wibowo (2016) sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap individu. Jadi dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan peran manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi secara optimal.

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia karena semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka semakin baik pula prestasi kerja yang akan dihasilkan. Setiap karyawan memiliki prestasi yang berbeda-beda. Jika prestasi kerja karyawan baik maka akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan yang

ditetapkan. Afrizal (2014) menyatakan bahwa semakin baik prestasi kerja karyawan akan mempermudah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berkembangnya suatu perusahaan akan bergantung pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Banyaknya karyawan yang tidak berprestasi menyebabkan kurang efektifnya pencapaian tujuan perusahaan, hal inilah yang menyebabkan terjadinya pemborosan dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2017), prestasi kerja adalah suatu pencapaian hasil kerja seseorang atas kemampuan, kesungguhan serta waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Manullang (2011) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah bagaimana organisasi dapat mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Karyawan yang berprestasi akan membawa keuntungan dan kemajuan pada organisasi. Salah satu variabel yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan kunci bagi seseorang dalam menghasilkan prestasi kerja yang baik, dalam situasi kolektif kompetensi merupakan faktor yang penting karena dipercaya sebagai kunci bagi seorang dalam menghasilkan kinerja yang baik (Rivai, 2014). Menurut Suparyadi (2015) kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan antara seorang yang mampu menunjukkan prestasi kerja unggul dengan seorang yang tidak mampu

menunjukkan prestasi kerja unggul. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kompetensi yang baik berpeluang lebih besar untuk mencapai prestasi kerja yang baik dibandingkan karyawan yang memiliki kompetensi yang buruk.

Sedarmayanti (2017) kompetensi merupakan sebuah kecakapan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Menurut Wibowo (2016) kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selanjutnya Sudarmanto (2014) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan keahlian, kemampuan dan karakteristik pribadi yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Hasil penelitian Safitri & Vilinda (2020) dan Tarigan, *et al.*, (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Demikian juga penelitian Baharuddin, *et al.*, (2022) dan Parashakti, *et al.*, (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Namun, berbeda dengan penelitian Syahril (2018) dan Amanda, *et al.*, (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Selain Kompetensi, pelatihan juga mempengaruhi prestasi kerja dalam sebuah perusahaan. Kegiatan pelatihan perlu dilaksanakan untuk dapat mendukung program-program perusahaan. Dengan adanya kegiatan pelatihan diharapkan karyawan mampu memahami dan melaksanakan

tugasnya dengan baik. Menurut Handoko (2014) program-program latihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, karena pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Rivai (2014) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja dimana pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, serta didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan prestasi kerja di masa yang akan datang.

Simamora (2016) menyatakan bahwa pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dibuat untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, maupun perubahan sikap seseorang. Kaswan (2011) pelatihan merupakan suatu proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Widodo (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian sehingga mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian Ichsan (2020) dan Winahyuningsih & Sudrajat (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Demikian juga penelitian Prasetyani (2021) dan Karim, *et al.*, (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian Prasetyo & Nugraheni (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Selain kompetensi dan pelatihan, pengembangan karir juga dapat mempengaruhi prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2017) upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja yaitu melalui program pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Handoko (2014) kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

Sinambela (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan organisasi dalam merencanakan karir karyawan kedepannya, bagian dari manajemen karir yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Selanjutnya Samsudin (2006) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status pada jalur karir dalam sebuah organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian Hasbiyallah, *et al.*, (2021) dan Wardani & Permatasari (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Demikian juga penelitian Mendrofa (2019) dan Mardiyah & Purba (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Namun, berbeda

dengan penelitian Sari (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah sebuah bank pembangunan daerah yang berdiri pada tahun 1962. Perubahan status Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan atas Akta Pendirian Nomor 7 tanggal 12 Mei 2004. PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar merupakan salah satu cabang bank yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih profesional dengan kemampuan yang dimiliki karyawannya.

Adapun fenomena yang terkait dengan prestasi kerja pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari indikator kuantitas kerja karyawan, yang dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Kuantitas kerja dapat diukur dari Laporan Realisasi Target pada suatu perusahaan. Data Realisasi Target pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar Tahun 2021 dapat disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Realisasi Target PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar
Tahun 2021 (dalam jutaan)

Uraian	Target 2021	Realisasi 2021	Pencapaian
Kredit Yang Diberikan	20.462	19.800	96,77%
Total Aset	28.471	28.911	101,54%
Dana Pihak Ketiga	23.383	23.377	99,98%
Laba Bersih	544	549	101,02%

Sumber: PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

Tabel 1.1 menunjukkan kondisi prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar tahun 2021. Target kredit yang diberikan sebesar Rp.20.462.000 realisasi sebesar Rp.19.800.000 pencapaian kurang sebesar Rp.662.000, target total aset sebesar Rp.28.471.000 realisasi sebesar Rp.28.911.000 pencapaian melebihi dari target sebesar Rp.440.000, target dari dana pihak ketiga sebesar Rp.23.383.000 realisasi sebesar Rp.23.377.000 pencapaian kurang sebesar Rp.6.000 dan target laba bersih sebesar Rp.544.000 realisasi sebesar Rp 549.000 pencapaian melebihi target sebesar Rp.5.000 Hasil prestasi kerja karyawan dapat dikatakan belum sesuai dengan target yang diharapkan, hal ini disebabkan kompetensi karyawan terhadap perusahaan dan pelatihan serta pengembangan karir masih rendah dan tidak cukup untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan data realisasi target yang dilakukan, menurunnya prestasi kerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama yang menyebabkan menurunnya prestasi kerja karyawan yaitu kompetensi. Menurunnya kompetensi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar dapat disajikan pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Penurunan Kompetensi Kerja PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

No	Indikator	Keterangan
1	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	Kurangnya pengetahuan karyawan mengenai tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
2	Pemahaman (<i>Understanding</i>)	Kurangnya keahlian dalam program komputer dan bahasa asing.
3	Minat (<i>Interest</i>)	Kurangnya dorongan terhadap setiap karyawan oleh atasan.

Sumber: PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa menurunnya kompetensi PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan, kurangnya keahlian dalam program komputer dan bahasa asing, serta kurangnya dorongan terhadap setiap karyawan oleh atasan yang menyebabkan adanya beberapa target yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kompetensi mempunyai peranan penting, karena kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung oleh karyawan yang berkompetensi tinggi. Suatu organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang berkompeten di bidangnya. Artinya, dengan memiliki karyawan yang berkompetensi tinggi maka upaya untuk mencapai tujuan perusahaan akan lebih mudah. Tanpa memiliki karyawan yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran yang berakibat ketidakmampuan perusahaan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada para karyawan, yang harus dilakukan secara

berkelanjutan. Pada umumnya karyawan perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan.

Kegiatan pelatihan dilaksanakan untuk dapat mendukung program-program yang telah direncanakan oleh perusahaan. Dengan diberikannya pelatihan diharapkan karyawan dapat mengubah dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan serta sikap yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi guna meningkatkan keterampilan karyawan, yang akhirnya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Daftar pelatihan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar dapat disajikan pada Tabel 1.3 sebagai berikut.

Tabel 1.3
Daftar Pelatihan Karyawan PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

Pelatihan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	Persentase (%)
Peran teknologi digital dalam mendukung keuangan Inklusif dan pemberdayaan UMKM	38	7	18,4
Virtual seminar penguatan tata Kelola di pasar modal	38	6	15,7
Refreshment RAKB pejabat eksekutif	38	9	23,6
Sosialisasi tanggung jawab pelaku usaha jasa keuangan (PUJK)	38	6	15,7
IT platform for digital transformation	38	7	18,4
Inisiatif strategis rencana bisnis bank di masa pandemi dengan 4 discipline of execution	38	18	47,3

Sumber: PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pelatihan yang didapat karyawan masih sangat rendah karena pelatihan yang diberikan hanya kepada sebagian karyawan saja. Mengingat pelatihan sangat diperlukan bagi

seluruh karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja di suatu perusahaan guna menuju kearah pengembangan karir individu dengan harapan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Sebagian karyawan menganggap bahwa peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka dapat mengetahui dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha dalam meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap perusahaan. Data tingkat Pendidikan Karyawan PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar dapat disajikan pada tabel 1.4

Tabel 1.4
Tingkat Pendidikan Karyawan PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar
Tahun 2021

No	Jabatan	Pendidikan				Total
		SMA	Diploma	S1	S2	
1	Unit Teller	3		5	1	9
2	Unit Pelayanan Nasabah	1		4		5
3	Unit Dana dan Jasa	1		3		4
4	Unit PNK			2		2
5	Unit Kredit			6	1	7
6	Unit HAK			5		5
7	Unit DOC	4	1	1		6
Total						38

Sumber: PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa tingkat Pendidikan karyawan terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 26 orang, SMA yaitu sebanyak 9 orang, S2 sebanyak 2 orang dan D3 yaitu sebanyak 1 orang. Perbedaan posisi dan latar belakang pendidikan mengakibatkan karyawan masih sulit mengembangkan karir mereka sehingga mengakibatkan menurunnya prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan yang menurun akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya pencapaian-pencapaian

perusahaan tersebut. Suatu perusahaan tentunya mengharapkan prestasi kerja yang optimal dari karyawannya.

Berdasarkan uraian tersebut dan fenomena yang terjadi pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Gianyar.

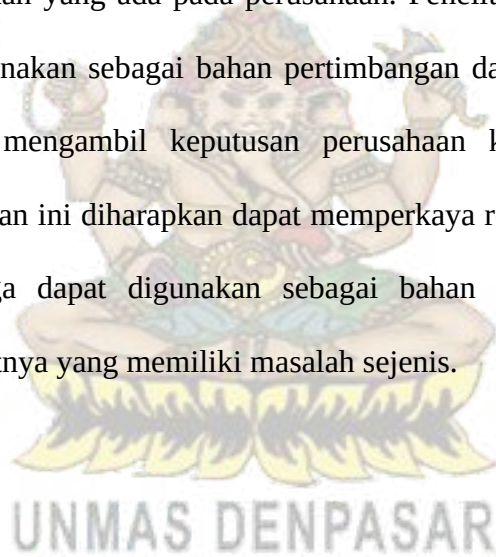
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia atau konsep dari prestasi kerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran dalam mengambil keputusan perusahaan kedepannya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi di perpustakaan, sehingga dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk penelitian selanjutnya yang memiliki masalah sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Edwin Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Hal tersebut didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan, keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Menurut Srimindarti (2012) *Goal-Setting Theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki.

Goal-Setting Theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Purnamasari (2019) individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan serta dapat menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. *Goal-Setting Theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai prestasi kerja (kinerja) yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting Theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Prestasi Kerja

1) Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2017), prestasi kerja adalah suatu pencapaian hasil kerja seseorang atas kemampuan, kesungguhan serta waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Adapun menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara itu, menurut Manullang (2011), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah bagaimana organisasi dapat mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah tingkat keberhasilan dari seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan maka bisa dikatakan karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang baik.

2) Aspek Aspek Yang Dinilai Dalam Prestasi Kerja

Cardoso (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek yang dinilai dalam prestasi kerja yaitu:

a. Kemampuan Teknis

Kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan yang dimiliki, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.

b. Kemampuan Konseptual

Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

c. Kemampuan Hubungan Internasional

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

3) Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Sutarto (2012) menyatakan beberapa aspek yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

a. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan itu dilakukan.

b. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan

berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja dan situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran mencerminkan pribadi yang taat akan peraturan disiplin kerja.

4) Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Heidjrachman (2011) penilaian prestasi kerja yang baik akan bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

a. Mendorong Peningkatan Prestasi Kerja

Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak yang terlibat dapat mengambil langkah yang diperlukan agar prestasi kerja dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam memberikan imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

b. Untuk Kepentingan Mutasi Pegawai

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.

c. Guna Menyusun Program Pendidikan dan Pelatihan

Menyusun program Pendidikan dan pelatihan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan agar dapat mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.

d. Membantu Para Pegawai

Membantu para pegawai dalam menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian Menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, artinya sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

5) Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mangkuprawira (2011) tujuan dari penilaian prestasi kerja yaitu sebagai berikut.

a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan departemen personalia dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian Kompetensi

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam

menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan Penempatan

Prestasi kerja seorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.

d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan diadakannya latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan sehingga mampu mengembangkan potensi karyawan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Untuk dapat meyakinkan umpan balik bagi seorang pegawai, maka karyawan harus di tunjang pengembangan diri dan karir, dengan demikian dapat menjamin efektivitas instansi.

f. Penyimpanan-Penyimpanan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak Akuratan Informasional

Prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM atau hal lain dalam sistem manajemen personal.

h. Kesalahan Rencana Pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rencana pekerjaan yang keliru.

i. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.

j. Tantangan-Tantangan Eksternal

Penilaian prestasi dapat dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

k. Umpan Balik Pada SDM.

Kinerja yang baik dan buruk di sebuah organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

6) Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2015), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah dalam mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi

situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental maupun fisik agar mampu memahami, memanfaatkan dan menciptakan suatu situasi kerja.

c. Faktor Situasi

Situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

7) Indikator Prestasi Kerja

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator prestasi kerja yaitu:

a. Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan hasil kerja.

b. Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

c. Pelaksanaan Tugas

Kewajiban karyawan untuk melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan.

d. Tanggungjawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peran itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

2.1.3 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Salah satu variabel yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah kompetensi. Menurut pendapat Sedarmayanti (2017) kompetensi merupakan sebuah kecakapan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Wibowo (2016) kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sementara itu, menurut pendapat Sudarmanto (2014) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan keahlian, kemampuan dan karakteristik pribadi yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2) Jenis-Jenis Kompetensi

Moeheriono (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kompetensi yaitu sebagai berikut.

a. Kompetensi Individu

Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yaitu kompetensi threshold atau kompetensi minimum dan kompetensi differentiating. Kompetensi minimum adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki seseorang. Misalnya, kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis. Sedangkan, kompetensi differentiating adalah kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

b. Kompetensi Jabatan

Kompetensi jabatan (*job competency*) mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Agar seseorang mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

c. Kompetensi Organisasi

Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi,

usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudian kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. Kompetensi mempunyai kelebihan yaitu sulit ditiru oleh pesaing lain, sebab bersifat distinctive and specific untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentuk kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kondisi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta organisasi yang berbasis kompetensi.

3) Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2016) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Agustina (2009) menyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu. Hal senada diungkapkan Robotham & Jubb (2009) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatiannya pada kinerja individu.

Para ahli mengungkapkan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, *et al.*, 2009) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Wibowo (2016) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut.

a. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan terhadap diri sendiri maupun orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang tersebut percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memegang peran penting dalam berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan dan diperbaiki. Begitu juga keterampilan dalam menulis dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi tidak mungkin dapat mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian banyak faktor yang sulit untuk dirubah. Akan tetapi, kepribadian bukan sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang akan merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang dapat merubah seseorang dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberi pengakuan dan perhatian individu dari atasan akan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi pengetahuan kompetensi. Takut membuat kesalahan, malu, merasa tidak menjadi bagian, semua itu cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik. Orang akan mengalami kesulitan mendengarkan orang lain jika mereka sendiri tidak pernah didengar.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Tidak mungkin dapat memperbaiki melalui setiap interferensi yang diwujudkan suatu organisasi. Faktor seperti pengalaman tentu saja dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam melakukan kegiatan yaitu sebagai berikut.

- a) Rekrutmen dan seleksi karyawan yaitu mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dapat dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

- b) Semua penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai yang berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada karyawan tentang seberapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai pentingnya kompetensi tentang pengembangan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang dapat mengembangkan pemimpin secara langsung untuk mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

5) Indikator Kompetensi

Menurut Sutrisno (2011), indikator kompetensi yaitu sebagai berikut.

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan yang mengetahui cara melakukan identifikasi pembelajaran dan bagaimana cara melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan di suatu perusahaan.

b. Pemahaman (*Understanding*)

Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang luas dan baik tentang karakteristik dan dapat memahami kondisi secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan/Keterampilan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan seorang karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggapnya lebih baik untuk diterapkan.

d. Nilai (*Value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seorang tersebut. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas.

e. Sikap (*Attitude*)

Perasaan atau reaksi seseorang terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar diri. Misalnya, reaksi seseorang terhadap krisis ekonomi yang terjadi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

f. Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

2.1.4 Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan juga mempengaruhi prestasi kerja. Simamora (2016) menyatakan bahwa pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dibuat untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, maupun perubahan sikap seseorang. Kaswan (2011) pelatihan merupakan suatu proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan seseorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Widodo (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian sehingga mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk dapat mengubah dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2) Manfaat Pelatihan

Rivai (2014) menyatakan bahwa manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut.

- a. Manfaat untuk karyawan
 - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan,

pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.

- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d) Memberi informasi tentang meningkatkannya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- b. Manfaat untuk perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian karyawan.
 - c) Memperbaiki moral SDM.
 - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e) Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- c. Manfaat dalam Hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan
- a) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c) Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - e) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

3) Tujuan Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015), menyatakan terdapat tiga tujuan pelatihan yaitu sebagai berikut.

a. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya.

b. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

c. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

4) Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Simamora (2016) menyatakan bahwa jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan dalam organisasi antara lain adalah sebagai berikut.

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering

di jumpai dalam organisasi. Program pelatihan ini relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan sekelompok individu yang bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

e. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan kreativitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya.

5) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Rivai (2014) menyatakan bahwa dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

- a. Efektivitas biaya
- b. Materi program yang dibutuhkan
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

6) Indikator Pelatihan

Dessler (2015) menyatakan terdapat lima indikator pelatihan yang dibagi sebagai berikut.

- a. Instruktur
Meningkatkan pelatihan berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, professional dan berkompeten.
- b. Peserta Pelatihan
Peserta pelatihan wajib diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

c. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

d. Materi

Pelatihan sumber daya manusia adalah materi yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

e. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

2.1.5 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting dalam suatu organisasi, karena suatu kebutuhan yang harus dikembangkan dari diri seorang karyawan agar mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Sinambela (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan organisasi dalam merencanakan karir karyawan kedepannya, bagian dari manajemen karir yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana

karir yang telah direncanakan. Sementara, menurut Samsudin (2006) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status pada jalur karir dalam sebuah organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kegiatan kepegawaian untuk membantu para karyawan dalam merencanakan karir masa depan di tempatnya bekerja. Sehingga karyawan dan pihak perusahaan dapat mengembangkan karir secara optimal.

2) Bentuk Pengembangan Karir

Rivai (2014) bentuk pengembangan karir dapat dibagi menjadi empat yaitu sebagai berikut.

a. Pengembangan Karir Pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

b. Pengembangan Karir Yang Didukung Departemen SDM

Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan.

c. Peran Pemimpin Dalam Pengembangan Karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan

memberikan dukungan pengembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

d. Peran Umpan Balik Terhadap Pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan akhir. Departemen SDM dapat memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

3) Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Nawawi (2005) pada dasarnya tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan sumber daya manusia yaitu untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Adapun tujuan pengembangan karir menurut (Dubrin, 2016) adalah sebagai berikut.

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
- e. Menciptakan iklim kerja yang positif.

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
- h. Mengurangi keuangan profesi dan manajerial.
- i. Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

4) Manfaat Pengembangan Karir

Samsudin (2006) mengungkapkan bahwa terdapat empat manfaat pengembangan karir yaitu sebagai berikut.

a. Mengungkap Potensi Karyawan

Dengan adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensi masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.

b. Mendorong Pertumbuhan

Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk terus bertumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat dipelihara.

c. Memuaskan Kebutuhan Karyawan

Dengan adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

d. Membantu Pelaksanaan Rencana Kegiatan Yang Telah Disetujui

Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap

untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

5) Faktor Pengembangan Karir

Hasibuan (2017) menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu sebagai berikut.

a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan ialah pada prestasi kerja dalam melakukan tugas yang dipercayakan kedepannya. Apabila prestasi kerja tidak memuaskan, tidak ada jaminan bagi seorang karyawan untuk mampu diusulkan mendapat posisi jabatan yang lebih tinggi.

b. Kesempatan Untuk Tumbuh

Pemberian kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, baik melalui pelatihan, kursus, melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya atau penambahan gelar.

c. Kesetiaan Pada Organisasi

Pengembangan karir menjadi suatu bukti dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja dengan jangka waktu yang lama.

d. Mentor dan Sponsor

Mentor adalah orang yang memberikan nasehat atau saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

e. Dukungan Bawahan

Dukungan dari para bawahan menjadi poin penting dalam menyelesaikan tugas manajer yang bersangkutan dengan kesempatan untuk tumbuh.

6) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2014) indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut.

a. Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir

Perlakuan yang adil bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

b. Kepedulian Para Atasan Langsung

Pada umumnya para karyawan mendambakan keterlibatan atasan mereka secara langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik tersebut merupakan bahan

penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan lebih besar.

c. Informasi Tentang Berbagai Peluang Promosi

Pada umumnya para karyawan mengharapkan bahwa mereka memiliki akses 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 maka para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d. Adanya Minat Untuk Dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Faktor tersebut dapat berkaitan pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

e. Tingkat Kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. 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 berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan akan merasa puas jika ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian yang dilakukan oleh Safitri & Vilinda (2020) dengan judul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai RSUD Sultan Iskandar Muda Nagan Raya. Sampel pada penelitian ini berjumlah 85 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai RSUD Sultan Iskandar Muda Nagan Raya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel pengembangan sumber daya manusia dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan, *et al.*, (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT United Rope Medan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sampel yaitu 218 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel komitmen dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Baharuddin, *et al.*, (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. Sampel pada penelitian ini berjumlah 48 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sales perusahaan PT Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel lingkungan kerja serta motivasi dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

4. Penelitian yang dilakukan Parashakti, *et al.*, (2020) dengan judul *The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector*. Sampel pada penelitian ini berjumlah 100 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel seleksi dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Syahril (2018) dengan judul *Pengaruh Seleksi Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Umega Sembilan Berlian*. Sampel pada penelitian ini menggunakan teknik total random sampling dengan jumlah 35 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dan analisis kuantitatif yaitu dengan rumus analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PT Umega Sembilan Berlian. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel seleksi dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Amanda, *et al.*, (2020) dengan judul Pengaruh Kepribadian Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi SDM PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Persero). Sampel pada penelitian ini berjumlah 54 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Divisi SDM PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Persero). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel kepribadian dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Ichsan (2020) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan Medan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 39 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan Medan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Winahyuningsih & Sudrajat (2021) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Karakteristik Pekerjaan dan Struktur

Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja. Sampel pada penelitian ini berjumlah 120 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah AMOS (*Analysis Of Momen Structure*) yang merupakan paket dalam program SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaanya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel karakteristik pekerjaan dan struktur organisasi dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyani (2021) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Bank HSBC Cabang Pondok Indah*. Sampel pada penelitian ini berjumlah 83 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaanya yaitu terletak pada lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Karim, *et al.*, (2019) dengan judul *The Impact of Training and Development on Employees Performance: An Analysis of Quantitative Data*. Sampel pada penelitian ini berjumlah 10

responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Nugraheni (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, Pendidikan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Icon Mall Gresik Jawa Timur. Sampel pada penelitian ini berjumlah 75 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel budaya kerja, pendidikan, kompensasi dan lingkungan kerja dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Hasbiyallah, *et al.*, (2021) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT BNI (Persero) TBK Cabang Palembang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 130 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi

berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Wardani & Permatasari (2022) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Staf Umum Bagian Pergudangan Penerbangan Angkatan Darat (PENERBAD) Di Tangerang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 55 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja PNS staf umum bagian pergudangan penerbangan angkatan darat. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel disiplin kerja dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Mendrofa (2019) dengan judul Analisis Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Sampel pada penelitian ini berjumlah 32 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode

analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah & Purba (2019) dengan judul

The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees Performance at Hermina Hospital Kemayoran. Sampel pada penelitian ini berjumlah 120 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

16. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019) dengan judul Pengaruh

Pengembangan Karir, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 80 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan perbedaanya yaitu pada penelitian yang dilakukan penulis tidak meneliti variabel komunikasi dan stress kerja dan lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

