

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan atau pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi dan memperoleh upah atas jasanya tersebut. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber Daya Manusia dipandang sebagai aset organisasi yang sangat penting, karena manusia merupakan sumber daya manusia yang selalu dibutuhkan dalam setiap aktivitas organisasi, juga mempunyai andil yang besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelolah sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, berbagai cara akan ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan melalui salah satunya adalah dengan program pengembangan karir, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak untuk menciptakan lingkungan kerja yang layak dan kondusif.

Aspek sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perusahaan, yakni merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan di sebuah perusahaan tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar manusia dapat melakukan peran sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi.

Pengembangan karir merupakan pengembangan sumber daya manusia untuk memikul tanggung jawab dan mengembangkan karirnya (Putri & Ratnasari, 2019). Pada dasarnya pengembangan karir merupakan cara untuk mewujudkan kinerja organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan keefektifan pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai yang berada dalam lingkup kegiatan manajemen SDM (Lisa Bintari, 2018).

Pendidikan dan Pelatihan menurut Notoadmodjo (2009:16) dalam (Cancio da Costa Sina, Tjahjanulin Domai, 2015), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Menurut (Handoko, 2001:104) dalam (Felisita, 2016), Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan supaya

efektif. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin.

Menurut Mahsun (2006:25) dalam (Angelita Gabriel Wotulo, Greis M. Sendow, 2018) mendefinisikan kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja menurut (Torang, 2012) dalam (Yudha Adhary, 2019) adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Rivai (2004) dalam (Afriani, 2021) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi menurut (Panggabean, 2002: 57) dalam (Rival Efendi, 2019) juga disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

PT. Bank Nagari, merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor jasa perbankan yang merupakan sebuah perbankan yang dimiliki oleh

Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Barat, yang berdiri sejak tahun 1962. Pada prakteknya dalam mengembangkan bisnis perbankan di Sumatera Barat, tentunya PT. Bank Nagari mempunyai pesaing atau kompetitor, oleh karena itu PT. Bank Nagari juga harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan atau pegawainya agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja karyawan atau pegawai dapat bertahan dan meningkat tergantung perusahaan dalam pengelolaan rencana pengembangan karir, peningkatan kompetensi melalui program pelatihan dan juga sistem kompensasi agar terciptanya kinerja yang optimal.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Aidah & Ratnasari, 2020), menyatakan bahwa di PT. Telekomindo Primakarya variable pengembangan karir tidak memiliki peran penting dalam kinerja karyawannya, variable Pendidikan tidak memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawannya, sedangkan variable komunikasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawannya, sementara ketiga variable Pendidikan, pengembangan karir dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Penelitian selanjutnya pada PT. Asuransi Takaful Batam menyatakan bahwa baik secara parsial variable tingkat Pendidikan pelatihan dan pengembangan karir maupun secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawannya (Putri & Ratnasari, 2019).

Sedangkan pada Bank SulutGo Pusat di Manado, secara parsial Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara bersama simultan pelatihan, pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Angelita Gabriel Wotulo, Greis M. Sendow, 2018).

Sedangkan pada penelitian pada PT. Purnama Indonesia Sidoarjo, menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kompetensi dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lisa Bintari, 2018).

Pada penelitian lain terkait kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada Golden Plaza Kabupaten Pamekasan, menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap dan Kepuasan Kerja, Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Dzunnurraien, 2021).

Penelitian lain terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable intervening pada PDAM Kota Malang, menyatakan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja tidak menjadi variabel mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (Rival Efendi, 2019).

Penelitian lain yang meneliti Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado menyatakan bahwa Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Kaengke & Tewel, Bernhard, 2018).

Penelitian terkait Penerapan Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Sukabumi, menyatakan bahwa pendidikan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan dan pendidikan dan pengembangan karir berperan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Anggraeni et al., 2020).

Pada penelitian lainnya terkait kompensasi, kinerja karyawan dan motivasi pada PT. Iskandar Indah Printing Textile menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak tetap dan Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak tetap (Andriana, 2019).

Berdasarkan data yang diperoleh dari sumber internal PT. Bank Nagari terkait penilaian kinerja sumber daya manusia melalui aplikasi SMK (Sistem Manajemen Kinerja) selama tahun 2018 s.d 2021, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Ringkasan Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Nagari

No	Tahun Penilaian	Rata-Rata Nilai Kinerja	Keterangan
1	Tahun 2018	2,96	C
2	Tahun 2019	2,74	C
3	Tahun 2020	3,18	B (16% terdapat nilai rata-rata < 3 yaitu 2,24)
4	Tahun 2021	3,27	B (14% terdapat nilai rata-rata < 3 yaitu 1,65)

Catt: Target penilaian minimal di angka 3,00 (B) dengan rentang nilai paling rendah 0,00 dan paling tinggi 4,00

Penilaian kinerja karyawan PT. Bank Nagari pada tahun 2018 dan 2019 masih berada dibawah target yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 secara rata-rata sudah berada pada nilai diatas 3,00 namun setelah diteliti dari data nilai tersebut pada tahun 2020 masih terdapat 16% nilai dibawah 3,00 dengan rata-rata 2,24 dan pada tahun 2021 justru masih terdapat nilai karyawan 14% dibawah 3,00 dengan rata-rata lebih rendah yaitu 1,65. Hal ini menunjukkan bahwa nilai karyawan masih ada yang jauh dibawah target yang telah ditetapkan. Perusahaan menargetkan nilai karyawan tersebut semua berada diatas nilai 3,00.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan sumber data penilaian kinerja karyawan PT. Bank Nagari tahun 2018 s.d 2021 terdapat fenomena atau permasalahan terkait kinerja karyawan yang disinyalir bersumber dari berbagai macam faktor penyebab, beberapa diantaranya terkait rencana pengembangan karir karyawan yang ditetapkan oleh bank, pelaksanaan

pelatihan yang diberikan dan pemberian kompensasi dari bank kepada karyawan. Maka dengan ini, penulis tertarik untuk meneliti fenomena atau permasalahan tersebut di tempat penulis bekerja dan mengangkat judul penelitian untuk tesis ini adalah **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Nagari “**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Perbedaan kompetensi pada setiap karyawan PT. Bank Nagari
2. Perbedaan kepuasan kerja karyawan pada setiap karyawan PT. Bank Nagari
3. Motivasi kerja yang tidak sama pada setiap karyawan PT. Bank Nagari
4. Latar belakang Pendidikan karyawan yang berbeda pada PT. Bank Nagari
5. Tingkat disiplin karyawan yang tidak sama pada setiap karyawan PT. Bank Nagari
6. Kesempatan pengembangan karir yang tidak sama pada karyawan PT. Bank Nagari
7. Kesempatan mendapatkan pelatihan yang tidak merata pada karyawan PT. Bank Nagari

8. Besaran kompensasi yang diberikan PT. Bank Nagari kepada karyawan belum sesuai dengan harapan karyawan

1.3 Batasan Masalah

Penulis menyadari bahwa banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Namun untuk lebih terarah dan dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan apa yang diharapkan, maka penulis membatasi penelitian ini dengan variabel bebas (*independen*) yaitu Pengembangan Karir (X1), Pelatihan (X2), variabel terikat (*dependen*) adalah Kinerja Karyawan (Y), Kompensasi sebagai variable intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, untuk mempermudah analisa dalam penelitian ini, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
2. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
3. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
4. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?

5. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
6. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan Karir yang dimediasi oleh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
7. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan yang dimediasi oleh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
5. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
6. Pengaruh Pengembangan Karir yang dimediasi oleh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
7. Pengaruh Pelatihan yang dimediasi oleh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan secara umum, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah pengembangan karir, pelatihan, kompensasi dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis ditujukan kepada instansi terkait yaitu PT. Bank Nagari supaya dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi instansi dalam rangka upaya pengembangan perusahaan kedepannya.

3. Manfaat Akademis

Manfaat bagi akademisi Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan informasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen dalam memberikan pengetahuan tentang pengembangan karir, pelatihan terhadap kinerja karyawan kepada mahasiswa dengan variabel kompensasi sebagai variabel Intervening.