

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 latar Belakang

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia demikian mengandung arti bahwa ruang lingkup bahasa akan meliputi berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia sejak tahapan pengadaan, tahapan pengembangan sampai dengan tahapan pemeliharannya, yang dikenal sebagai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dilengkapi dengan alat-alat Manajemen yang sangat diperlukan untuk mencapai produktivitas tujuan yang telah ditetapkan. Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. **Sari dan Susilo (2020)** Sumber daya manusia merupakan aset yang utama di dalam sebuah organisasi karena sumber daya manusia merupakan bagian yang menggerakkan sistem organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah suatu aspek yang sangat penting bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Kesadaran akan hal itu membuat peran manajer sumber daya manusia berubah dan berkembang secara berkesinambungan. Manajer sumber daya manusia harus dapat menyediakan

suatu angkatan kerja yang efektif bagi organisasi sekaligus memberi perhatian besar terhadap harapan dan kebutuhan tenaga kerja yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan bahwa selain sebagai alat bagi tercapainya tujuan organisasi, karyawan merupakan manusia dengan hak dan keinginan yang tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu, berkaitan dengan tuntutan organisasi untuk selalu berkembang, karyawan merupakan suatu faktor dalam organisasi yang perkembangan dan peningkatan kualitasnya harus dirancang secara teliti dan seksama. Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karenanya, pihak perusahaan harus mengambil langkah-langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan seperti kemampuan teknis, kemampuan berinteraksi, dan kemampuan konseptual. Rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain tidak tercapainya target perusahaan rendahnya penilaian kinerja pegawai, serta rendahnya tingkat kehadiran pegawai. Menurut **Syitah dan Nasir (2019)** Kinerja karyawan akan membaik jika karyawan diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan juga program pengembangan karir yang jelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kinerja pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan oleh setiap Instansi. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memilih pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja.

Menurut **Mangkunegara (2017)** menyatakan bahwa kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal-hal lain yang juga perlu diperhatikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah kebijaksanaan mengenai prioritas program dalam pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan dan memperbaiki kelemahan, serta meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil, yang profesional sesuai bidang tugasnya dan memiliki etos kerja yang disiplin, efisien, efektif, kreatif, produktif, serta tanggung jawab. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang sering diikuti oleh pegawai, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut **Kusuma et. al. (2016)** pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat pada hasil kerjanya, dalam kerangka profesionalisme kinerja yang baik adalah bagaimana seorang pegawai mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan, misalnya bagaimana cara mengelola sumber daya manusia agar mengarah pada hasil kerja yang baik, karena manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan manusia (tenaga kerja) dalam perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi pegawainya guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai pegawai pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi atau

perusahaan. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (**Mangkunegara, 2017**).

PDAM merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Sumatera Barat yang beroperasi di kota Padang. PDAM ini melayani masyarakat kota Padang dalam penyediaan jasa pengolahan air minum. Dalam kegiatan operasionalnya masih sering di temukan masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan PDAM Kota Padang itu sendiri yang disebabkan oleh berbagai faktor.

PDAM Kota Padang selama ini masih terkesan hanya fokus memberikan pelayanan pada warga pusat kota, sementara warga yang berada di kawasan pinggiran terkesan masih kesulitan mendapatkan pelayanan dari PDAM Kota Padang. Daerah pinggiran, seperti kawasan indarung atau lubuk kilangan secara umum, hanya sebagian saja yang menikmati air bersih dari PDAM Kota Padang. Padahal sumber air baku PDAM Kota Padang, justru berasal dari kawasan hulu atau pinggiran Kota Padang. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan cakupan layanan agar bisa mencapai minimal sama dengan tahun 2016, maka PDAM harus bekerja keras untuk meningkatkan prestasi Kerja. Dalam suatu instansi banyaknya masalah yang terjadi di dalam kinerja seorang karyawan sudah menjadi hal umum. Salah satunya PDAM Kota Padang. Masalah yang terjadi pada instansi berikut berupa kurangnya produktivitas kinerja pegawai yang dapat terlihat pada produktivitas

tahun 2016 hingga 2020 PDAM Kota Padang yang terangkum dalam tabel sebagai berikut

Tabel 1.1
Data Produktivitas Kinerja Karyawan
Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang
Tahun 2018-2020

No	Uraian	2018	2019	2020
1	Produksi air	33.826.450	32.502.614	35.201.515
2	Pem.Air di Instalasi	1.073.775	1.009.773	1.172.939
3	Distribusi Air	32.752.676	31.513.347	34.028.576
4	Penjualan Air	20.695.742	21.222.059	22.647.675

Sumber : PT. PDAM Kota Padang

Dari tabel 1.1 di atas dapat terlihat bahwa produktifitas kinerja karyawan selalu berfluktuasi setiap tahunnya pada PDAM Kota Padang. Dapat dilihat pada tahun 2016 sampai tahun 2020, dari lima tahun tersebut terlihat produksi air dari tahun 2016 sampai tahun 2020 adalah 34.143.941 liter, 34.414.236 liter, 33.826.450 liter, 32.502.614 liter, 35.201.515 liter.. Namun tahun 2019 menunjukkan produksi air paling rendah pada PDAM Kota Padang yaitu 32.502.614 liter. Walaupun alasan menurunnya produktivitas kinerja karyawan tersebut berbeda-beda, hal ini akan menimbulkan kekecewaan bagi masyarakat pada PDAM Kota Padang. Dari penjelasan fenomena di atas terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Self Efficacy, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk persentase penurunan dapat dilihat pada table 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Persentase Produktivitas Kinerja Karyawan PDAM 2018-2020

Tahun	Persentase Produktivitas
-------	--------------------------

2018	3 %
2019	-3 %
2020	9 %

Sumber : Data Primer Diolah

Walaupun alasan menurunnya produktivitas kinerja karyawan tersebut berbeda-beda, hal ini akan menimbulkan kekecewaan bagi masyarakat pada PDAM Kota Padang. Dari penjelasan fenomena di atas terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Self Efficacy, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Tingkat pendidikan merupakan salah satu indikator organisasi dalam menentukan pencapaian hasil kerja. Kualitas sumber daya tidak terlepas adanya penempatan posisi tenaga kerja agar sesuai dengan keahlian dan pendidikan agar tujuan organisasi tercapai secara optimal. Pendidikan merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dengan pendidikan, dapat diperoleh gambaran tentang pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki tenaga kerja. Secara umum dapat dikatakan tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Memang sudah menjadi kebiasaan dan hal yang umum, bahwa jenis dan tingkat pendidikan seorang pegawai yang biasa digunakan untuk mengukur dan menilai kemampuan seorang karyawan. Mungkin masih banyak yang mempengaruhi kemampuan seorang karyawan selain tingkat pendidikan.

Melalui pendidikan seseorang akan memiliki pengetahuan yang luas wawasan yang lebih maju dan lebih kreatif, sehingga dapat menjadi motivasi untuk bekerja dengan cara yang lebih baik. Semakin besar kesempatan untuk mendapatkan peluang kerja. Namun demikian, masih banyak organisasi belum

menyadari peran serta pegawai sebagai asset yang utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Banyak organisasi yang salah mengartikan peranan karyawan atau pegawai hanya sebagai alat produksi belaka, dimana mereka dituntut untuk bekerja dan mencurahkan pikiran untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memperhatikan tingkat pengetahuan yang dimilikinya. juga **Ahmadi (2016)** berpendapat, Pendidikan merupakan suatu proses penanaman pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik yang memungkinkan nantinya mereka mampu menjadi masyarakat yang bertanggung jawab.

Pelatihan sangat diperlukan oleh instansi dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan memajukan instansi tersebut, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk persaingan baik di luar maupun didalam negeri, perkembangan keadaan, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dalam suatu instansi perlu diimbangi dengan upaya pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi dalam menjalankan instansi tersebut. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga karyawan akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu pelatihan bagi karyawan juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, keterampilan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini juga akan berdampak kepada kinerja karyawan yang meningkat melalui pelaksanaan program pelatihan kerja yang diadakan pada suatu perusahaan akan menyebabkan karyawan memiliki kualitas yang baik dan mempunyai keahlian

untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Menurut **Eko (2015)** pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada SDM karena SDM harus lakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan setiap tahunnya. Dengan kata lain pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan swasta ataupun pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan ataupun pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir. Menurut **Eko (2015:53)** “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”.

Pelatihan yang rendah membuat kinerja pegawai menjadi kurang optimal, dan pengalaman kerja yang kurang juga mempengaruhi kinerja pegawai di dalam sebuah perusahaan. Dan perlakuan ekstra dari pegawai masih cukup rendah berdasarkan wawancara singkat dan observasi pegawai yaitu Kurangnya rasa saling membantu diantara sesama pegawai, interaksi dan komunikasi antar sesama pegawai pada situasi yang kurang menguntungkan, serta pegawai sering terlambat untuk bekerja dengan berbagai alasan.

Untuk Variabel Pendidikan Telah Banyak Dilakukan Berbagai Macam Penelitian Dan Telah Banyak Terjadi Kesenjangan Hasil Penelitian Dari Variabel Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Penelitian Yang Dilakukan **Kresna (2019)** dan **Mandang (2017)** Menjelaskan Bahwa Pendidikan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Penelitian Yang Dilakukan Oleh **Samsudin (2017)** Yang Berjudul Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Menyatakan Bahwa Pendidikan Mampu Mempengaruhi Kinerja Pegawai. Lalu pada jurnal **Lisda (2020)** yang berjudul *The Effect of Education and Training on Employee Performance at PT. PERTAMINA (persero)* Menyatakan Bahwa Pendidikan Mampu Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Untuk Variabel Pelatihan Telah Banyak Dilakukan Berbagai Macam Penelitian Dan Telah Banyak Terjadi Kesenjangan Hasil Penelitian Dari Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Penelitian Yang Dilakukan **Mazitah (2018)** Menjelaskan Bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Penelitian Yang Dilakukan Oleh **Syitah (2019)** Yang Berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap

Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Tbk Cabang Syariah Keutapang Menyatakan Bahwa Pelatihan Mampu Mempengaruhi Kinerja Pegawai . Lalu pada jurnal **Kusnawan (2019)** yang berjudul *The Effect of Education and Training on Performance Through Employee Job Placement Assessment* Menyatakan Bahwa Pelatihan Mampu Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti masih adanya kesenjangan atau ketidakkonsistenan. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan hasil antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PADANG”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi berbagai masalah sebagai berikut:

1. Tingkat Pelatihan yang dinilai masih kurang Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang
2. Masih minimnya pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang yang mengikuti pengembangan Karir
3. Tidak efektifnya penerapan Pendidikan berdampak pada kinerja pegawai
4. Masih adanya Kepuasan kerja pegawai yang masih rendah

5. Masih adanya kemampuan dan keahlian pegawai masih rendah
6. Terdapat pegawai yang tidak memenuhi standar kerja
7. Masih adanya kinerja pegawai yang belum optimal
8. Pengalaman kerja yang di miliki oleh pegawai masih rendah
9. Perencanaan SDM yang masih belum optimal dalam perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan luasnya ruang lingkup penelitian, maka penelitian ini Dibatasi Pada Tiga Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Yaitu Pendidikan Dan Pelatihan Melalui Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan pengembangan karir sebagai variabel intervening pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang periode 2018-2020.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Pendidikan terhadap pengembangan Karir pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang ?
2. Bagaimana Pengaruh Pelatihan terhadap pengembangan Karir pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang ?
3. Bagaimana Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang ?
4. Bagaimana Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang ?

5. Bagaimana Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Melalui Pengembangan Karir Sebagai variabel Intervening ?
6. Bagaimana Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Melalui Pengembangan Karir Sebagai variabel Intervening?
7. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang ?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pendidikan terhadap pengembangan Karir pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang
2. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pelatihan terhadap pengembangan Karir pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang
3. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang
4. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang
5. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Melalui Pengembangan Karir Sebagai variabel Intervening

6. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Melalui Pengembangan Karir Sebagai variabel Intervening
7. Melihat dan Mengidentifikasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang

1.5.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Bagi Perusahaan Air Minum (PDAM)

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Berkaitan dengan pengaruh pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan pengembangan Karir sebagai variabel Intervening agar dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat mencapai target yang diinginkan.

2. Manfaat Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai pengaruh kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja dan sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek. Serta memberikan gambaran bagaimana penerapan ilmu yang didapat di bangku kuliah pada masyarakat, perusahaan dan umum.

3. Manfaat Bagi Akademik

Manfaat bagi akademisi yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu pemerintahan, dan berguna untuk menjadikan referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian atau penelitian

4. Bagi peneliti selanjutnya

dapat dijadikan sebagai referensi yang dapat memberikan informasi teoritis dan empiris pada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.