

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

PT. PLN (Persero) adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang Pembangkit, transmisi dan distribusi listrik di Indonesia, yang diakui sebagai salah satu perusahaan listrik terbesar di Asia Tenggara. Didirikan pada tanggal 27 Oktober 1945, PT. PLN (Persero) telah memainkan peran penting dalam menyediakan pasokan listrik yang andal dan terjangkau bagi masyarakat Indonesia. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan listrik terkemuka di seluruh Asia Tenggara dan menjadi pilihan nomor satu bagi pelanggan untuk solusi energi. Misinya adalah menjalankan bisnis dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial, menghasilkan kinerja yang luar biasa, dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan nasional. Dalam upaya mencapai visi dan misi yang diemban, PT. PLN (Persero) terus melakukan pengembangan sumber daya manusia dan teknologi untuk memberikan layanan yang lebih baik dan membangun sistem kelistrikan yang lebih andal serta efisien.

Untuk mewujudkan program tersebut maka PT. PLN (Persero) harus mempunyai sumber daya manusia atau pegawai yang mempunyai kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas sehari – hari. Hal ini merupakan salah satu tugas terpenting pada Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen ini bertanggung jawab untuk menangani rekrutmen pegawai, pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia. Rivai et al. (2009:87) menyatakan Kinerja

adalah hasil yang dicapai dan tindakan pencapai pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta perusahaan, kinerja biasa diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Seperti, standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67), Kinerja memiliki peran yang sangat penting bagi peningkatan kemajuan tujuan perusahaan agar pegawai dapat bekerja dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.maka untuk meningkatkan kemajuan kinerja di dalam pegawai memerlukan faktor signifikan yaitu faktor kedisiplinan dan motivasi kerja Penilaian kinerja sangat penting guna mencapai target perusahaan sehingga mampu meningkatkan laba yang pada akhirnya mampu memberikan kesejahteraan dan merupakan salah satu bentuk evaluasi kinerja apakah sudah sesuai target yang di capai. (Kasmir, 2016:180)

Untuk mengungkap fenomena tentang kinerja pegawai di PT. PLN (Persero), maka peneliti melakukan wawancara dengan Asisstant Manager di salah satu unit PT. PLN (Persero) yang tersebar yaitu PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam. Dari hasil wawancara tersebut penulis simpulkan bahwa fenomena kinerja pegawai yang terjadi saat ini antara lain menurunnya kualitas pelayanan pelanggan yang kurang memuaskan

karena masih ada pelanggan yang protes kepada pegawai akibat respon pegawai yang terkesan lama dalam memberikan pelayanan. Rata – rata pegawai yang bekerja dalam bidang pelayanan pelanggan ini belum memenuhi target harian maupun bulanan yang telah ditentukan perusahaan, diantaranya adalah target permohonan penyambungan baru, tambah daya dan pengaduan pelanggan yang harusnya dapat diselesaikan dalam satu hari namun belum sesuai harapan.

Salah satu faktor dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan kerja, Program ini dinilai cukup baik karena meningkatkan kemampuan Pegawai yang dimiliki perusahaan sehingga dengan bekal keterampilan yang diperoleh selama pelatihan pegawai dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan serta mampu mendukung daya saing perusahaan secara berkesinambungan. Ada pun dalam melaksanakan program pelatihan kerja ini diperlukan suatu perusahaan yang baik, sistematis, dan terarah. Sehingga hasil dari program ini dapat memberi masukan yang positif bagi perusahaan. Selain itu karena biaya untuk melakukan program ini cukup besar maka program pendidikan dan pelatihan harus berhasil.. Penelitian terdahulu dari Bani Maisyarah (2016), Caludya Mayasaputri, Diaz Kumalasari et al. (2020), keduanya menyatakan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu tujuan dari program pelatihan menurut Suparyadi (2015:79) yaitu meningkatkan daya saing perusahaan terhadap perusahaan lain. Peningkatan daya saing melalui pegawai ditunjukkan melalui peningkatan prestasi pegawai dibidangnya sehingga dapat mengantarkan pada pengembangan karir pegawai

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam adalah pengembangan karir, pengembangan karir yang baik akan dapat memberikan dorongan yang tinggi kepada pegawai, dimana pegawai yang kerjanya baik akan mendapatkan karir yang baik demikian pula sebaliknya, sehingga pegawai terpacu untuk berlomba meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir juga memberikan gambaran tentang jalur-jalur karir dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dan menunjukkan kepentingan jangka panjang dari organisasi. Pengembangan karir juga akan memberikan jaminan akan mengisi posisi-posisi jabatan diwaktu mendatang. Dalam kaitannya dengan organisasi juga sudah mempunyai program tersendiri dalam mengembangkan karir pegawainya yang semua dijabarkan secara deskriptif dan umum. Adapun yang dimaksud sistem karir adalah sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, sedangkan dalam pengembangan selanjutnya, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya. Penelitian terdahulu oleh Muhammad Dedi Syahputra (2020), menyatakan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan semua uraian yang peneliti tuangkan, maka peneliti tertarik untuk membuat suatu penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang masalah di atas, maka indentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pelanggan yang masih protes kepada pegawai karena dianggap lama dalam merespon keluhan pelanggan
2. Rata – rata pegawai masih kurang memenuhi target yang ditetapkan dalam perusahaan
3. Target penyambungan baru, tambah daya dan keluhan perlanggan harus diselesaikan dalam satu hari kerja belum sesuai harapan

## **1.3 Batasan Masalah dan Rumusan Masalah**

Batasan penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah Pengaruh Pelatihan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam.

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam
3. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja terhadap pengembangan karir pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan yang diuraikan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat dan kegunaan bagi berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, peneliti menggolongkan manfaat penelitian ini menjadi tiga, yakni bagi perusahaan, Universitas dan bagi saya pribadi.

1. Bagi Perusahaan

Sebagai pertimbangan dan bahan masukan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memberikan tambahan informasi tentang pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit

Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam, sehingga perusahaan dapat meninjau ulang aturan – aturan dalam perusahaan yang berujuan untuk mecapai tujuan perusahaan.

2. Bagi Universitas

Sebagai tambahan literatur kepustakaan universitas di bidang penelitian mengenai pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Praktis

Memperluas wawasan dan pengetahuan dalam memahami pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Lubuk Pakam.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 .Uraian Teoritis**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006:63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Miner dalam (Sutrisno, 2016:87) kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Selanjutnya menurut (Kasmir, 2016:145), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017:76) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja (Kasmir, 2016:132).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

#### **2.1.1.2. Sistem Penelian Kinerja**

Menurut Notoatmojo (2003:64) Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain :

1) Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manager maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2) Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3) Kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4) Penyesuaian kompensasi.

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para maneger untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi.

Hasil penilaian kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.

6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Dapat pula digunakan untuk menilai desain kerja, artinya dapat membantu mendiagnosis kesalahan – kesalahan desain kerja.

7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### **2.1.1.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor Sikap (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2000; dalam Mangkunegara, 2010) yang merumuskan bahwa:

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Sikap Attitude

Sikap diartikan suatu sikap (attitude pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan Sikap kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan Sikap kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### **2.1.1.4. Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui rendah tingginya kinerja karyawan, diperlukan satuan ukur konkret yang memiliki akuntabilitas tinggi dalam mengukurnya. Satuan tersebut biasa disebut sebagai dimensi dan indikator. Menurut Robbins (dalam Sopiah & Sangadji, 2018:351) terdapat enam indikator kinerja yang di antaranya adalah sebagai berikut:

a. **Kualitas**

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

b. **Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. **Ketepatan Waktu**

Merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

d. **Evektifitas**

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

e. **Kemandirian**

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

## **2.2. Pelatihan Kerja**

### **2.2.1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan kerja tidak hanya diberikan kepada karyawan baru saja, pelatihan kerja juga bermanfaat bagi pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan dan seharusnya juga diberikan pelatihan kerja. Meskipun para karyawan lama telah memiliki pengalaman dari pekerjaan yang telah mereka lakukan namun karyawan tersebut masih memerlukan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan keterampilan baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Rivai (2010:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Fathoni (2006:97) yang dimaksud dengan pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang

13 dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus di arahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatih juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya.

Menurut (Sastrohardiwiryo:2001) Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh afektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak Berdasarkan pengertian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan, membantu dan memperbaiki keterampilan dan pengetahuan karyawan.

### **2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Menurut Sedarmayanti (2010:164) pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek). Adapun tujuan dari pelatihan adalah

- a. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi,
- b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi
- c. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten,
- d. Untuk membantu masalah operasional,

- e. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya,
- f. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang,
- g. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain,
- h. Meningkatkan kemampuan 14 meninterpretasikan data dan daya nalar para karyawan,
- i. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

### **2.2.3. Jenis-jenis Pelatihan**

Menurut Sastrohadiwiry (2001:201) jenis pelatihan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Pelatihan Prajabatan (Preservice Training) Pelatihan prajabatan merupakan pelatihan yang diberikan khusus kepada para tenaga kerja baru, setelah mereka mengalami proses sebelumnya, baik seleksi maupun penempatan yang dilaksanakan untuk itu
- b. Pelatihan dalam Jabatan (In Service Training) Pelatihan dalam Jabatan adalah suatu pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan, dan keterampilan para tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan

#### 2.2.4. Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Instruktur

- 1) Pendidikan Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
- 2) Penguasaan materi Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan

b. Peserta

- 1) Semangat mengikuti pelatihan Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya
- 2) SeleksiSebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.



## **2.3. Pengembangan Karir**

### **2.3.1. Pengertian pengembangan karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karir. Menurut Sunyoto (2012:164) perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya

Cascio dalam Marwansyah (2012 : 207) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif

tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

### **2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir**

Menurut Rivai (2013:278 ) faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a. Prestasi kerja (Job Performance) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika

kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir angpaling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

- b. Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya
- c. Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaantempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanyadiperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangitingkatkeluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawandengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektifseperti perencanaan dan pengembangan karir.

### 2.3.3. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2011:77) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .

- j. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya

#### 2.3.4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

- b. Keperdulian para atasan langsung

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

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

d. Adanya minat untuk dipromosikan

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

pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa 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.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah - langkah tertentu yang logis dan didukung fakta empiris.

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Dr.E. Marno Nugraha MM dan Renjana Paradife	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia</li> <li>2. Motiviasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia</li> <li>3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap sumber daya manusia</li> </ol>

2	Penelitian oleh Bani Maisyarah (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan</li> <li>2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan</li> </ol>
3	Claudya Mayasaputri diaz kumalasari dkk (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) UP3 Surakarta”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Surakarta</li> <li>2. Pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. PLN (Persero) UP3 Surakarta</li> </ol>
4	Maskarto Lucky Nara Rosmadi dan Zaenudin Tachyan (2018)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Disiplin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
5	Sri Lestari, Dilla Afifah (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>



6	Sinta Nuriyah (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan puskesmas padang</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas padang</li> <li>3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas padang</li> </ol>
---	-------------------------	--	---

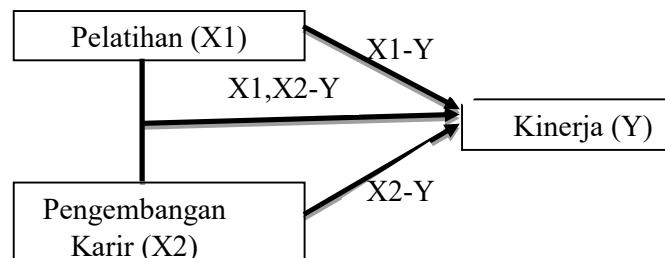
Sumber : Data diolah peneliti, 2023

## 2.5 Kerangka Koseptual

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di organisasi/perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler 2010:143). Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat kinerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan.

Selain pelatihan, pengembangan karir juga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013:85). Jadi setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan

utamanya namun tidak lepas dari tanggung jawabnya yaitu mensejahterakan karyawan dengan mencukupi segala kebutuhan karyawannya. Berdasarkan uraian tersebut di atas, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Gambar 2.1, Kerangka Konseptual**

## 2.6 Hipotesis

Menurut Handoko dalam (Irzal, 2017:77) pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini, pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan, pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelatihan merupakan salah satu program kegiatan yang penting pada setiap perusahaan.

Para peneliti sebelumnya menemukan bukti adanya hubungan yang positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang mendapat pelatihan, semakin efisien pula tingkat

kinerjanya. Adapun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan UP3 Lubuk Pakam

H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai PT.

PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan UP3 Lubuk Pakam

H3: Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.

PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan UP3 Lubuk Pakam