

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh sumber daya manusianya, maka dari itu sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, karena manusia merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan-harapan tertentu. karena keterbatasan sumber daya suatu perusahaan, maka perusahaan harus mampu memperkuat dan mengoptimalkan dirinya untuk mencapai tujuannya dan menjamin kelangsungan hidupnya. sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan dalam hal efisiensi, efektifitas, fleksibilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Moran dan Brightman, 2000)

Tingkat kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan maupun upaya strategis dari perusahaan factor internal. faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi kerja, pemberian gaji, dan tunjangan sementara. faktor eksternal adalah lingkungan fisik, lingkungan non fisik perusahaan pelatihan dan pengembangan karyawan . kinerja karyawan yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan output perusahaan secara keseluruhan.

Peneliti melakukan prariset terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang dari berbagai variabel yang telah diteliti. dari informasi yang didapatkan bahwa karyawan Bank Jatim Cabang Malang mengalami penurunan kinerja walaupun perusahaan menaruh perhatian yang lebih terhadap karyawannya. Fenomena-fenomena tentang rendahnya kinerja karyawan pada Bank Jatim berdasarkan pengamatan peneliti. karyawan pada perusahaan perbankan saat ini merasa kurang semangat dalam bekerja karena suatu hal yang tidak sesuai dengan harapan karyawan yang menyangkut kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan

harapan karyawan. rata-rata dari pegawai merasa kompensasi yang berupa gaji dan insentif yang diberikan tidak sesuai dengan harapan para pegawai.

Bentuk perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti perusahaan memperhatikan hak-hak karyawannya, memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan gaji, insentif dan bonus. kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang sesuai dengan harapan karyawan yang sudah bekerja secara optimal di perusahaan tersebut. indikasi ini dapat dikatakan bahwa harapan atau tuntutan pegawai dalam pencapaian motivasi kerja yang baik belum dapat terwujud sebagaimana mestinya. kenyataan ini tidak bisa dibiarkan karena hal-hal sebagaimana tersebut dapat menimbulkan hambatan dalam pencapaian tujuan. motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang harus ditingkatkan dengan memperhatikan segala aspek atau faktor yang mempengaruhinya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor lingkungan, kepemimpinan, motivasi kerja, perilaku, sikap, imbalan/insentif, iklim/budaya organisasi, diklat, pekerjaan yang menarik, keamanan komitmen kerja, perlindungan dan lain-lain. salah satu kekuatan dalam mengatasi persaingan antar perusahaan adalah kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan bertalenta. manajemen SDM dapat mengontrol seluruh komponen dalam perusahaan. selain itu, perusahaan dapat mengontrol semua komponen di dalam perusahaan. keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, tetapi juga ditentukan oleh sumber daya manusia yang berperan dalam fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian pada organisasi yang bersangkutan.

Jadi tanpa adanya peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Karena faktor sumber daya manusia inilah yang dapat mengendalikan berjalannya semua kegiatan dalam suatu organisasi, maka faktor SDM sangat penting bagi organisasi karena dapat memberikan dampak dan juga arahan positif untuk tercapainya tujuan sebuah organisasi. organisasi dapat mengelola sekaligus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk memperlancar pencapaian tujuan perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kinerja karyawan yang professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. keberhasilan dalam suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. hal ini perlu didukung dengan potensi sumber daya manusia dimana untuk meningkatkan potensi tersebut diperlukan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi. dalam perkembangan ekonomi saat ini, perusahaan perlu terus tumbuh agar dapat bertahan dalam siklus ekonomi saat ini. hal ini terlihat dari cara perusahaan mendorong karyawannya untuk tetap kompeten dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam hal ini, karyawan dituntut untuk berkinerja baik. karena jika karyawan berkinerja baik, maka dapat dikatakan perusahaan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. pembangunan di bidang sumber daya manusia yang produktif merupakan salah satu kunci dalam mencapai keberhasilan dalam pembangunan nasional termasuk juga dalam instansi perbankan dengan tujuan melayani nasabah dalam layanan perbankan. dalam mencapai tujuan tersebut sebuah perusahaan dapat memanfaatkan segala kemampuan dan kesempatan yang ada dengan semaksimal mungkin serta ditujukan agar perusahaan dapat beroperasi dengan efisien sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang telah diharapkan perusahaan.

Mangkunegara (2016) berpendapat bahwa dengan baiknya kinerja yang diharapkan maka akan berpengaruh terhadap produktifitas karyawan. kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas

kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa "manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu" pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu.

Masalah akan kinerja karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi manajemen disetiap perusahaan, oleh karna itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Setelah itu perusahaan dapat mengambil kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan. dalam pencapaian tujuan dibutuhkan kontribusi kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karir dan pelatihan. perusahaan memiliki tujuan meningkatkan keuntungan dan eksistensi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. sedangkan bagi karyawan adalah untuk perbaikan dan peningkatan kualitas hidup serta diberi peluang untuk maju dan berkembang dalam kariernya.

Pengembangan karir sebagai faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin kebutuhan akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka secara objektif bagi karyawan. Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kekaryawan dalam merencanakan masa depan karir mereka sehingga para karyawan bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimal". selain itu Rivai (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja mencapai karir yang diinginkan. menurut Desler (2009), pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang berperan dalam pemberdayaan, keberhasilan dan kesuksesan seseorang. peluang pengembangan karir bagi setiap karyawan merupakan faktor penting dalam menjamin kepuasan karyawan. selain itu, karyawan merasa percaya diri dalam

melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk mengejar karir yang lebih baik yang akan bermanfaat bagi keberlanjutan perusahaan di masa depan.

Pengembangan karir yang baik akan berdampak baik bagi karyawan dan perusahaan. karyawan yang berprestasi baik akan maju dengan baik dalam karirnya dan sebaliknya. akibatnya, karyawan termotivasi untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kinerja mereka. menurut Schuler (2018) tujuan dan manfaat dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini yang dirasakan kurang bekerja secara efektif dan ditujukan untuk mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi. permasalahan pengembangan karir yang terjadi di Bank Jatim Cabang Malang adalah kurangnya perhatian dari pimpinan kantor Bank Jatim Cabang Malang dalam hal pengembangan karir karyawan yang ada di Bank Jatim Cabang Malang.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh research gap pada penelitian terdahulu. pengembangan karir yang diartikan sebagai sebuah proses berkesinambungan yang dilalui seseorang melalui upaya pribadi dan perusahaan dalam rangka mewujudkan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Tanjung (2020) berpendapat jika pengembangan karir pada suatu perusahaan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan tersebut.. hasil ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian dari Eleine Tjeng dkk (2013) yang menyatakan bahwa program pengembangan karir yang dilakukan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut Humaira et al (2020), pelatihan adalah proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. selain itu Purnaya (2016) menjelaskan bahwa pelatihan adalah lingkungan bagi karyawan untuk memperoleh atau mempelajari sikap, keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan perusahaan. perusahaan harus melaksanakan pelatihan ini secara akurat dan terkendali agar hasil dari program ini bermanfaat bagi perusahaan secara positif. selain itu juga perubahan sikap dan perilaku yang terjadi dalam proses itu

merupakan aspek yang sangat penting, karena penguasaan pengetahuan dan ketrampilan menjadi tidak bermakna apabila sikap dan perilaku karyawan tidak mengalami perubahan kearah yang lebih baik dalam meningkatkan kinerjanya. karena jika perusahaan melaksanakan pelatihan yang efektif akan menjadikan karyawan tersebut dapat menguasai bidang pekerjaannya dengan baik dan terarah.

Sehingga hasil dari program ini dapat memberikan masukan dan juga manfaat bagi karyawan dan juga perusahaan itu sendiri. oleh karena itu, pelatihan menjadi hal yang penting untuk dilakukan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Raharjo et al (2014). hasil penelitian ini juga turut mendukung studi yang pernah dilakukan oleh Latief (2018) yang membuktikan bahwa program pelathan yang dilakukan dengan baik dan maksimal akan mempengaruhi performa karyawan ketika bekerja. sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahputra (2020) yang menyatakan bahwa program pelatihan yang dilakukan tidak mempengaruhi performa karyawan dalam bekerja.

Selain kedua variabel tersebut di atas juga terdapat faktor motivasi. motivasi merupakan hal yang sangat penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawannya dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. karena dengan motivasi, karyawan dapat dengan semangat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hasibuan (2014) mengatakan bahwa motivasi karyawan itu penting karena motivasi itulah yang membagi dan mendorong perilaku manusia yang membuat mereka mau bekerja giat dan mencapai hasil terbaik dengan penuh semangat. motivasi mencakup upaya untuk memotivasi atau mendorong karyawan untuk bekerja. menurut Siagian (2002) mendefinisikan bahwa motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seorang karyawan untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapainya. jadi jika tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Motivasi dimaknai sebagai dorongan yang mendasari seseorang dalam memenuhi kebutuhannya. tiap orang sangat termotivasi untuk berperilaku dalam cara yang dapat memenuhi kebutuhannya. menurut Morgan (2017) dalam motivasi

yang menjadi aspek penting dari motivasi itu sendiri yaitu keadaan seseorang untuk di dorong, mendorong atau *motiving stress*, serta tujuan dari *goal or endsof such behavior* tersebut. motivasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam suatu kegiatan yang nantinya akan mempengaruhi kekuatan dari kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut. dimana motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dermawan (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi sebagai moderating hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Tujuan perusahaan dapat tercapai jika kinerja karyawan yang dihasilkan baik. menurut Rizal et al (2013) kinerja adalah kemauan seorang pegawai atau sekelompok pegawai untuk melakukan dan meningkatkan kegiatan sesuai dengan tugasnya dengan hasil yang diharapkan. manajemen kinerja karyawan pada dasarnya adalah upaya untuk mengelola keterampilan karyawan, yang dilaksanakan perusahaan secara sistematis dan berkesinambungan agar karyawan memenuhi harapan perusahaan, yaitu mencapai keuntungan yang optimal. Untuk mencapai tujuan organisasi. selain itu, menurut Ningsih (2019) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti jumlah dan komposisi, pekerjaan, pendidikan, promosi, rasa aman untuk masa depan, hubungan hubungan antar karyawan dan hubungan dengan pimpinan. kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi selama periode tertentu. saat melakukan tugas, standar tenaga kerja dibandingkan dengan opsi yang berbeda, seperti tujuan atau sasaran perusahaan.

Jauhari (2016) perusahaan yang kuat berdiri diatas sumber daya yang mumpuni, salah satu sumber daya yang menopangnya itu adalah sumber daya manusia. Sebagai salah satu perusahaan terbesar, bank Jatim terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengoptimalkan sumber daya milenial yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Bank Jatim sendiri terdiri dari beberapa cabang yang tersebar di daerah Jawa timur. Salah satunya adalah Bank Jatim Cabang Malang.

Penelitian ini berlokasi di Bank Jatim Cabang. dimana Bank Jatim Cabang Malang memberikan yang terbaik bagi nasabah adalah keutamaannya. kenyamanan yang dirasakan nasabah merupakan cerminan dari mutu pelayanan perbankan. Untuk mewujudkannya, Bank Jatim Cabang Malang menanamkan keahlian seperti *soft skill dan hard skill*. tujuannya adalah agar para karyawan dapat memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik kepada nasabah. salah satu cara untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan mengadakan *sharing moment* untuk meningkatkan kualitas karyawan baik itu dari segi produk terbaru maupun *trend* perbankan yang baru. selain itu juga dilakukannya elatihan bagi para karyawan Bank Jatim Cabang Malang. hal ini tidak lepas dari kinerja dari karyawan bank jatim malang, dimana para karyawan terus melakukan upaya agar dapat meningkatkan kualitas diri untuk dapat bekerja secara profesional Mahiruni (2016).

Karyawan pada suatu perusahaan merupakan salah satu asset terpenting. perusahaan tidak akan mampu berkembang atau mencapai target yang telah ditetapkan tanpa adanya karyawan dengan kinerja yang baik, apalagi dengan perusahaan di bidang jasa. Mangkunegara (2017) kinerja (prestasi kerja) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2016) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta tepat waktu. fenomena yang terjadi di lapangan adalah belum optimalnya penilaian kinerja karyawan Bank Jatim cabang Malang.

Berdasarkan laporan kinerja di Bank Jatim Cabang Malang dapat dilihat dari turunnya kinerja tiap tahunnya. dalam aspek penilaian kinerja di Bank Jatim Cabang Malang yang terdiri dari ospek pelayanan pelanggan, dorongan berprestasi, integritas dan kerjasama, hal ini dapat dilihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 1.1 data kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang tahun 2020-2022

No	Point pencapaian	Nilai	Jumlah pegawai (2020)	%	Jumlah pegawai (2021)	%	Jumlah pegawai 2022)	%
1	100 – 200	Kurang	12	14	18	20	24	26
2	201 – 300	Cukup	21	24	24	27	28	31
3	301 – 380	Baik	32	37	29	33	24	26
4	381 – 450	Sangat baik	16	19	14	16	13	14
5	451 – 500	Istimewa	5	6	3	3	2	2
Total			86	100	88	100	91	100

Sumber : Bank Jatim Cabang Malang, 2020

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian di lingkungan Bank Jatim Cabang Malang yaitu dengan mengembangkan karyawannya melalui pengembangan karir yang diselenggarakan oleh pihak Bank Jatim Cabang Malang. selain dengan melakukan pengembangan karir pihak Bank Jatim Cabang Malang juga perlu melakukan pelatihan untuk para karyawannya. Dan juga pemberian motivasi kepada para karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi. dengan melihat latar belakang diatas, maka peneliti perlu untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan karir dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus adaKaryawan Bank Jatim Cabang Malang”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengembangan karir, pelatihan, kinerja dan motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Malang?

3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Malang?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Malang?
5. Apakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang?
6. Apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang?
7. Apakah pengaruh motivasi dalam memediasi hubungan pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dirumuskan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui program pengembangan karir, pelatihan, kinerja, dan motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang

7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dalam memediasi hubungan pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan bisa menjadi referensi bagi peneliti lain khususnya dalam penelitian tentang pengembangan karir, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan acuan bagi perusahaan mengenai kinerja karyawan. Dengan memperhatikan lagi pengembangan karir dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Bank Jatim Cabang Malang.

1.5 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan permasalahan ini agar lebih terarah dan tidak menyimpang pada permasalahan lainnya. Penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir dengan indikator kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan dan juga pelatihan. variabel pelatihan yaitu instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan tujuan pelatihan. Indikator kinerja karyawan yaitu kemampuan dan keahlian, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen dan juga loyalitas