

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan karena karyawan merupakan penggerak utama aktivitas operasional. Tanpa karyawan yang kompeten dan berdedikasi, perusahaan sulit mencapai visi dan misinya secara optimal. Banne et al (2023:310) menegaskan bahwa kinerja yang baik memungkinkan penyelesaian beban kerja secara efisien dan mendukung kemajuan perusahaan. Martha & Miawan (2020:71) juga menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, sementara rendahnya kinerja dapat menjadi penyebab utama kegagalan. Dengan demikian, kinerja karyawan mencerminkan efektivitas individu sekaligus menjadi indikator pencapaian tujuan organisasi.

Namun, kinerja karyawan yang baik belum sepenuhnya terwujud di PT Tunas Banyu Satria TBSA. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 6 Februari 2025 di PT Tunas Banyu Satria TBSA, ditemukan permasalahan terkait dengan kinerja karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan perilaku kerja yang kurang profesional, terlihat dari rendahnya pencapaian dalam beberapa indikator kinerja, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kurangnya kemandirian, minimnya inisiatif, rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta lemahnya kerjasama antar karyawan. Kondisi ini berdampak langsung pada penurunan kualitas kinerja yang dihasilkan dan turut menghambat pencapaian target perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengukur kinerja karyawan, perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan, sistem ini menggunakan data kinerja karyawan yang dikumpulkan selama dua tahun terakhir, yaitu dasar penilaian. Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan PT Tunas Banyu Satria TBSA:

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan PT Tunas Banyu Satria TBSA Tahun 2023-2024

Tahun 2023			Tahun 2024		
Kategori Penilaian	Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Kategori Penilaian	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
86-100	10	25%	86-100	9	22.5%
76-85	20	50%	76-85	17	42.5%
66-75	7	17.5%	66-75	11	27.5%
56-65	3	7.5%	56-65	3	7.5%
0-50	0	0%	0-50	0	0%
Total	40	100%	Total	40	100%

Sumber: PT Tunas Banyu Satria TBSA 2025

Berdasarkan tabel 1.1 data penilaian kinerja karyawan PT Tunas Banyu Satria (TBSA) tahun 2023 dan 2024, terjadi penurunan kualitas kinerja karyawan secara umum. Pada tahun 2023, sebanyak 10 karyawan (25%) berada dalam kategori sangat baik (skor 86–100), namun jumlah ini menurun menjadi 9 karyawan (22,5%) di tahun 2024. Kategori baik (76–85) juga mengalami penurunan dari 20 karyawan (50%) menjadi 17 karyawan (42,5%). Sebaliknya, jumlah karyawan pada kategori cukup (66–75) meningkat dari 7 orang (17,5%) menjadi 11 orang (27,5%) di tahun 2024. Kategori kurang (56–65) tetap stabil, yaitu 3 orang (7,5%) di kedua tahun, dan tidak ada karyawan yang masuk dalam kategori sangat kurang (0–50). Penurunan proporsi karyawan dalam kategori sangat baik dan baik serta peningkatan pada kategori cukup menunjukkan kecenderungan menurunnya kinerja karyawan secara umum. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, seperti peningkatan efektivitas pelatihan dan pengembangan karier (Busro, 2018:95). Temuan ini selaras dengan hasil prasurvei pada tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1. 2
Hasil Prasurvei Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Responden			
		Ya	%	Tidak	%
Kuantitas Pekerjaan					
1	Apakah Anda mampu menyelesaikan sejumlah tugas sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan?	8	40%	12	60%
Kualitas Pekerjaan					
2	Apakah kualitas pekerjaan yang Anda lakukan selalu mempertimbangkan ketelitian, kerapian dan kelengkapan tugas?	7	35%	13	65%
Kemandirian					
3	Apakah Anda dapat mengemban tugas dengan meminimalisir bantuan orang lain?	8	40%	12	60%
Inisiatif					
4	Apakah Anda memiliki inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan ketika dibutuhkan?	6	30%	14	70%
Adaptabilitas					
5	Apakah Anda mampu menyesuaikan diri dari berbagai perubahan yang ada di perusahaan?	7	35%	13	65%
Kerjasama					
6	Apakah Anda bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas?	7	35%	13	65%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Berdasarkan hasil tabel 1.2 prasurvei yang dilakukan terhadap 20 karyawan menunjukkan masih adanya kendala dalam kinerja karyawan. Pada indikator kuantitas pekerjaan, sebanyak 12 atau 60% karyawan menyatakan belum mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Selanjutnya, pada indikator kualitas pekerjaan terdapat 13 atau 65% karyawan yang merasa hasil pekerjaannya belum

sepenuhnya memenuhi standar kualitas dari segi ketelitian, kerapian, maupun kelengkapan. Pada indikator kemandirian, sebanyak 12 atau 60% karyawan masih memerlukan bantuan orang lain dalam menyelesaikan tugasnya. Pada indikator inisiatif, di mana 14 atau 70% karyawan mengaku kurang memiliki inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan ketika dibutuhkan. Pada indikator adaptabilitas juga menjadi tantangan, dengan 13 atau 65% karyawan merasa kesulitan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan. Terakhir, pada indikator kerjasama, sebanyak 13 atau 65% karyawan menyatakan kurang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, yang menunjukkan masih lemahnya solidaritas dan kerja sama tim dalam organisasi.

Salah satu faktor penting yang berperan meningkatkan kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut (Wahyudi, 2021:265) pelatihan berperan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas. Program pelatihan yang disusun secara sistematis dan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi di PT Tunas Banyu Satria TBSA, ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan belum berjalan optimal. Permasalahan utama terletak pada keterbatasan cakupan materi pelatihan yang hanya fokus pada aktivitas fisik, tanpa mencakup aspek manajerial dan etika kerja. Selain itu, penetapan kualifikasi peserta belum optimal khususnya dalam memastikan kesesuaian antara bakat, minat, dan kemampuan menyebabkan peserta kurang mendapatkan manfaat yang maksimal. Meskipun metode partisipatif telah dirancang, pelaksanaannya belum efektif karena masih banyak sesi pelatihan yang bersifat satu arah dan minim interaksi, sehingga tujuan pelatihan belum sepenuhnya tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Parta et al., (2023:1769); Firmansyah & Aima (2020:183); Girsang et al., (2021:6); Pratama & Riana (2022:144) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin sering diadakan pelatihan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulu et al., (2022:567) dan Anggono & Hwee (2024:80) menunjukkan pelatihan berpengaruh negatif dan tidak

signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa frekuensi pelatihan tidak memiliki dampak nyata dalam meningkatkan kinerja. Berikut ini adalah hasil prasurvei pelatihan pada tabel 1.3 dibawah ini:

Tabel 1. 3
Hasil Prasurvei Pelatihan

No	Pertanyaan	Responden			
		Ya	%	Tidak	%
Jenis Pelatihan					
1	Apakah Anda merasa jenis pelatihan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?	7	35%	13	65%
Tujuan Pelatihan					
2	Apakah Anda memahami etika kerja yang harus diterapkan setelah mengikuti pelatihan?	8	40%	12	60%
Materi Pelatihan					
3	Apakah materi pelatihan membuat Anda memahami dalam mengerjakan tugas yang diberikan?	7	35%	13	65%
Metode Pelatihan					
4	Apakah pelatihan dengan teknik partisipatif membantu meningkatkan kerjasama dan inisiatif antar karyawan?	7	35%	13	65%
Kualifikasi Peserta					
5	Apakah Anda mempunyai kesempatan untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan Anda?	6	30%	14	70%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Berdasarkan hasil hasil tabel 1.3 prasurvei yang dilakukan terhadap 20 karyawan menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang diberikan masih menghadapi sejumlah kendala. Pada indikator jenis pelatihan, sebanyak 13 atau 65% karyawan merasa bahwa

pelatihan yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan. Pada indikator tujuan pelatihan, terdapat 12 atau 60% karyawan yang mengaku belum sepenuhnya memahami etika kerja yang harus diterapkan setelah mengikuti pelatihan. Pada indikator materi pelatihan, sebanyak 13 atau 65% karyawan menyatakan materi yang diberikan belum mampu memahami tugas yang diberikan, serta belum sepenuhnya selaras dengan pekerjaan yang dijalankan. Pada indikator metode pelatihan, sebanyak 13 atau 65% karyawan menilai pelatihan dengan teknik partisipatif belum optimal dalam meningkatkan kerjasama dan inisiatif antar karyawan. Terakhir, pada indikator kualifikasi peserta, sebanyak 14 atau 70% karyawan mengaku belum memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bakat, minat, maupun kemampuan yang dimiliki. Berikut data pelatihan PT Tunas Banyu Satria TBSA:

Tabel 1. 4
Data Pelatihan PT Tunas Banyu Satria TBSA

No	Nama Pelatihan	Sasaran peserta
1	Pelatihan PBB (Peraturan Baris Berbaris)	Karyawan PT TBSA
2	Pelatihan drill tongkat dan borgol	
3	Pelatihan etika menghadap pimpinan	
4	Pelatihan cara menerima tamu	

Sumber: PT Tunas Banyu Satria TBSA

Selain dari segi pelatihan, pengembangan karier termasuk dalam faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Seku & Andriyani (2023:390) menyatakan, pengembangan karier yang tepat akan menimbulkan semangat dan kegairahan dalam bekerja. Apabila pengembangan karier dilaksanakan dengan efektif maka kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan hasil observasi di PT Tunas Banyu Satria TBSA, menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan karier belum berjalan secara optimal. Permasalahan utama terletak pada kurangnya transparansi dalam proses

promosi jabatan yang belum sepenuhnya didasarkan pada kriteria objektif dan terbuka. Selain itu, akses terhadap informasi peluang promosi masih terbatas, sehingga menimbulkan kesan ketidakadilan dalam kesempatan pengembangan karier. Hambatan ekonomi juga menjadi kendala, di mana sebagian karyawan tidak mampu mengikuti pelatihan atau memperoleh sertifikasi untuk meningkatkan kariernya. Ketiga permasalahan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier di PT Tunas Banyu Satria TBSA masih perlu evaluasi dan perbaikan agar dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muna & Isnowati (2022:1127); Luh et al., (2021:65); Yolinsa & Marlius (2023:202); Bolung et al., (2021:151) menunjukkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat pengembangan karier maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuriyah et al (2022:25) dan Yuliana et al (2024:234) menunjukkan pengembangan karier berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa terdorong untuk berkembang lebih lanjut. Berikut ini adalah hasil pra survei pada tabel 1.4 dibawah ini:

Tabel 1. 5
Hasil Prasurvei Pengembangan Karier

No	Pertanyaan	Responden			
		Ya	%	Tidak	%
Perlakuan yang adil dalam berkarier					
1	Apakah Anda percaya bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dalam karier?	6	30%	14	70%
Kepedulian para atasan langsung					
2	Apakah Anda menerima umpan balik yang membangun dari atasan langsung mengenai kinerja anda?	7	35%	13	65%
Informasi tentang berbagai peluang promosi					

No	Pertanyaan	Responden			
		Ya	%	Tidak	%
3	Apakah Anda merasa sistem promosi di tempat kerja memberikan peluang yang jelas untuk pengembangan karier?	4	20%	16	80%
Adanya minat untuk dipromosikan					
4	Apakah Anda bersedia menerima tanggung jawab tambahan jika dipromosikan?	9	45%	11	55%
Tingkat Kepuasan					
5	Apakah Anda puas dengan perkembangan karier anda hingga saat ini?	6	30%	14	70%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Berdasarkan hasil tabel 1.5 prasurvei yang dilakukan terhadap 20 karyawan menunjukkan masih adanya permasalahan dalam aspek karier dan promosi. Pada indikator perlakuan yang adil dalam berkarier, sebanyak 14 atau 70% karyawan merasa belum memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang dalam karier. Selanjutnya, pada indikator kepedulian atasan langsung, terdapat 13 atau 65% karyawan yang menilai belum menerima umpan balik yang membangun terkait kinerja karyawan. Permasalahan juga terlihat pada indikator informasi peluang promosi, di mana 16 atau 80% karyawan merasa sistem promosi belum memberikan peluang yang jelas untuk pengembangan karier. Pada indikator minat untuk dipromosikan, sebanyak 11 atau 55% karyawan mengaku belum sepenuhnya bersedia menerima tanggung jawab tambahan apabila mendapat promosi jabatan. Terakhir, pada indikator tingkat kepuasan, sebanyak 14 atau 70% karyawan menyatakan belum merasa puas dengan perkembangan karier karyawan hingga saat ini.

Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan adanya hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan masih belum konsisten. Sebagian penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan sebagian lainnya menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Hal

ini menunjukkan adanya research gap. Selain itu, penelitian terdahulu masih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, dan pemerintahan, sedangkan penelitian pada sektor jasa pengamanan masih terbatas.

Berdasarkan temuan yang diperoleh di lapangan, serta di dukung oleh pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tunas Banyu Satria TBSA”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Banyu Satria TBSA?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Banyu Satria TBSA?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Banyu Satria TBSA.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Banyu Satria TBSA.

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi karyawan PT Tunas Banyu Satria TBSA, khususnya sebagai masukan terkait upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi lebih banyak lagi tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan Karier terhadap kinerja.

1.4 Ruang Lingkup atau Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

1. Objek penelitian adalah karyawan pada PT Tunas Banyu Satria TBSA.
2. Pembahasan difokuskan pada karyawan untuk mengetahui besarnya efek pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Pelaporan

Agar dalam penyusunan laporan penelitian ini tersusun secara sistematis dan mudah dipahami, maka sistem pelaporan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatas masalah serta sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan kerangka konseptual serta landasan teori yang relevan dengan masalah penelitian. Bab ini membahas kinerja karyawan, pelatihan, dan pengembangan karier. Kinerja karyawan terdiri dari pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor kinerja karyawan, indikator kinerja karyawan. Pelatihan meliputi pengertian pelatihan dan indikator pelatihan. Serta pengertian pengembangan karier dan indikator pengembangan karier, serta kajian hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, hipotesis, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan. Rancangan penelitian terdiri atas metode penelitian, lokasi dan waktu penelitian,

populasi dan sampel, serta teknik pengumpulan data. Instrumen penelitian disajikan dalam bentuk definisi operasional variabel. Adapun metode analisis data meliputi analisis deskriptif, analisis statistik inferensial, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan hasil penelitian, termasuk deskripsi objek penelitian, data responden sebagai sampel, serta analisis terhadap variabel Pelatihan, Pengembangan Karier, dan kinerja karyawan. Uji signifikansi yang dilakukan dengan menggunakan SEM PLS akan disajikan sebagai dasar pengambilan keputusan secara statistik, diikuti dengan pembahasan hasil.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan serta saran yang diberikan sebagai masukan untuk peningkatan kinerja karyawan di PT Tunas Banyu Satria TBSA.