

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya sebuah lembaga usaha ataupun perusahaan tidak terlepas atas peranan tenaga kerja (karyawan). Para karyawan selaku unit dari sumber daya manusia (SDM) yang begitu penting pada perusahaan ataupun instansi dan selaku aset yang begitu menetapkan kesuksesan sebuah organisasi ketika menemui kompetitor yang semakin ketat.

Pada dasarnya, suatu perusahaan ialah sebuah wujud kerja sama antara dua ataupun lebih individu, baik organisasi maupun kelompok, yang bertujuan guna memperoleh tujuan tertentu. Agar perusahaan mampu terus beroperasi, perusahaan perlu mampu melaksanakan optimalisasi sumber daya yang dipunyainya guna memperoleh tujuan tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan guna memperoleh tujuan mereka.

Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya selaku modal serta berperan penting pada kemajuan suatu organisasi. SDM yang berkualitas pada sebuah organisasi adalah kunci guna memperoleh tujuan organisasi secara efektif (Mondy, 2018). Kinerja karyawan mampu dipakai guna menilai mutu sumber daya manusia yang sudah ada.

Kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilaksanakan seorang pegawai selaras melalui tanggung jawab yang dibagikan disebut dengan hasil kerja karyawan. Kualitas pekerjaan setiap karyawan seringkali berbeda-beda dalam suatu

instansi. Perbedaan ini dipicu beragam faktor, antara lain mentalitas kerja dan disiplin kerja.

Landasan yang semestinya pada sebuah organisasi ialah kinerja. Kinerja karyawan ialah hasil ataupun taraf kesuksesan seorang individu melalui komprehensif pada periode khusus ketika menjalankan pekerjaan disandingkan melalui beragam probabilitas mencakup standar hasil kerja, target ataupun sasaran ataupun persyaratan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu sudah disetujui bersama (Rivai & Sagala, 2022)

Menurut (Dessler, 2019), seringkali perusahaan hanya menuntut kinerja tinggi dari karyawannya tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi. Salah satunya ialah pelatihan kerja, pelatihan kerja adalah proses sistematis yang dirancang guna membantu individu memperoleh, mengembangkan, dan meninggikan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan ketika melbakalbakal pekerjaan-pekerjaan pekerjaan mereka. Seperti yang dijelaskan oleh (Dessler, 2019), pelatihan kerja ialah investasi yang utama bagi perusahaan, sebab mampu meninggikan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan.

Menurut (Robbins & Coulter, 2019), pelatihan kerja mampu berfokus pada beragam aspek, mencakup keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, pemahaman perihal industri, serta pengertian terhadap perurujukan dalam teknologi atau prosedur kerja yang relevan. Melalui pelatihan kerja, karyawan mampu meninggikan kompetensi mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari,

mengasah keterampilan yang diperlukan guna pekerjaan-pekerjaan spesifik, dan memperluas pemahaman mereka terhadap perurjukan dalam lingkungan bisnis.

Dalam kata-kata (Robbins & Coulter, 2019), pelatihan kerja juga membagikan kesempatan bagi individu guna meninggikan keterampilan interpersonal, mencakup kapabilitas berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan kepemimpinan. Keterampilan ini penting dalam lingkungan kerja yang semakin kolaboratif, di mana kerjasama antar karyawan menjadi kunci keberhasilan perusahaan.

Lebih jauh lagi, menurut (Armstrong & Taylor, 2021), pelatihan begitu penting guna meninggikan keterampilan serta pengetahuan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Dengan membagikan pelatihan kerja kepada karyawan, perusahaan mampu menetapkan mereka mempunyai keahlian serta pengetahuan yang dibutuhkan guna menjalankan pekerjaan mereka melalui optimal serta membagikan hasil yang memuaskan.

Pada industri perbankan yang sangat kompetitif seperti Bank Mandiri, pelatihan kerja menjadi semakin penting. Menurut (Noe, 2017), perusahaan perbankan harus terus beradaptasi melalui perurjukan lingkungan bisnis yang cepat, dan pelatihan kerja mampu membantu mereka dalam menghadapi tantangan tersebut. Melalui meninggikan keahlian serta pengetahuan karyawan melalui pelatihan kerja, Bank Mandiri mampu memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompetitif di dalam industri yang terus berubah.

Selain pelatihan kerja, pengembangan karir selaku aspek yang perlu ditingkatkan pada sebuah organisasi atau perusahaan. Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang melibatkan pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang karyawan dalam organisasi (Noe, 2017). Ini mencakup pemberian kesempatan dan dukungan pada karyawan guna meninggikan keahlian, wawasan, dan kompetensi mereka, sehingga mereka mampu memperoleh tujuan karier mereka dan mengambil peran yang lebih penting dalam organisasi.

Pengembangan karier sangat penting sebab membagikan manfaat bagi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, pengembangan karier mampu meninggikan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Martoyo, 2012). Bagi organisasi, pengembangan karier mampu meninggikan kinerja karyawan, retensi karyawan, dan kesiapan guna menghadapi tantangan bisnis di masa depan (Noe, 2017).

Selain itu, pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi individu dan organisasi, tetapi juga bagi masyarakat secara keseluruhan. Ketika karyawan mempunyai keahlian serta wawasan yang mereka perlukan guna berhasil, mereka lebih mungkin guna berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran (Noe & Wilk, 2023).

Industri perbankan selaku sektor yang begitu kompetitif dan terus berubah. Bank-bank, termasuk Bank Mandiri, harus terus beradaptasi melalui perurjukan lingkungan bisnis yang cepat agar tetap relevan dan berkinerja tinggi. Dalam

konteks ini, penting bagi Bank Mandiri guna menetapkan karyawannya mempunyai keahlian serta wawasan yang diperlukan guna menghadapi tantangan tersebut.

Bank Mandiri Cabang Cikarang, selaku salah satu cabang Bank Mandiri yang mempunyai peran penting dalam pelayanan perbankan di daerah tersebut, menghadapi beberapa tantangan unik. Cikarang adalah daerah yang mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat dan mempunyai permintaan layanan perbankan yang tinggi. Oleh sebab itu, Bank Mandiri Cabang Cikarang perlu memastikan bahwa karyawan mereka mempunyai keahlian serta pengetahuan yang dibutuhkan guna melayani pelanggan dengan baik dan mencukupi kebutuhan khusus dalam industri yang beroperasi di daerah tersebut.

Selain itu, Bank Mandiri yang mempunyai peran penting dalam pelayanan perbankan di daerah tersebut, juga memerlukan karyawan yang mempunyai keterampilan yang relevan dan mampu berkinerja tinggi. Dalam konteks inilah pentingnya pelatihan kerja dan pengembangan karier diidentifikasi. Dengan membagikan pelatihan kerja yang efektif serta pengembangan karir yang baik kepada karyawan.

Tabel 1.1 Skala Penepatan Kinerja

Performance Level	Predikat	Skala Nilai
A	Excellent	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa
B	Very Good	Menunjukkan kinerja yang memuaskan / sangat baik
C	Good	Menunjukkan kinerja yang baik / mencukupi ekspektasi

Sumber Data : Standar Prosedur Sumber Daya Manusia Bank Mandiri, 2023.

Tabel 1.1. Skala Penepatan Kinerja membagikan gambaran perihal sistem penilaian kinerja yang dipakai guna karyawan Bank Mandiri. Tabel ini berisi tiga informasi penting. Yang pertama adalah "Tingkat Kinerja" yang memperoleh pencapaian karyawan. Ada tiga tingkat kinerja, yakni "A (Excellent)" guna kinerja luar biasa, "B (Very Good)" guna kinerja memuaskan dan sangat baik, serta "C (Good)" guna kinerja yang baik dan mencukupi ekspektasi. Berlandaskan tingkat kinerja tersebut, karyawan bakal menampukan "Predikat" tertentu. Predikat yang dibagikan selaras melalui pencapaiannya, yakni "Excellent" guna kinerja terbaik, "Very Good" guna kinerja yang sangat baik, dan "Good" guna kinerja yang baik. Meskipun tabel tidak menampilkan informasi mengenai "Skala Nilai", kemungkinan besar skala tersebut didefinisikan di tempat lain melalui Standar Prosedur Sumber Daya Manusia Bank Mandiri tahun 2023.

Tabel 1.2 Data Persentase Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri Cabang Cikarang 2021-2023

Tahun	Total Karyawan	Performance Level					
		A	Presentase	B	Presentase	C	Presentase
2021	105	14	13,33%	30	28,57%	61	58,10%
2022	103	13	12,62%	27	26,21%	63	61,17%
2023	108	11	10,19%	25	23,15%	72	66,67%

Sumber: Data tahunan PT Bank Mandiri Cabang Cikarang 2023

Kinerja karyawan diukur berlandaskan pencapaian KPI (Key Performance Indicators) karyawan itu sendiri, dengan skala penilaian selaku berikut :

Berlandaskan pada Tabel 1.2. Kinerja karyawan Bank Mandiri mengalami penurunan dari tahun 2021 hingga 2023. Hal ini terlihat dari persentase karyawan dengan kinerja "A" yang menurun dari tahun ketahun yang berawal dari tahun 2021 sejumlah 13,33%, dan pada tahun 2022 sejumlah 12,62% menjadi 10,19% pada tahun 2023. Sebaliknya, persentase karyawan dengan kinerja "B" dan "C" meningkat dari tahun ke tahun.

Penurunan kinerja karyawan Bank Mandiri secara keseluruhan dan jumlah karyawan dengan kinerja "A" yang kurang dari 14% pada setiap tahun menampilkan Bank Mandiri perlu meningkatkan upaya guna meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini mampu dilaksanakan melalui beragam cara, mencakup membagikan pelatihan kerja dan pengembangan karir bagi karyawan guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Hal ini mampu dilaksanakan melalui beragam tahapan, mencakup membagikan pelatihan kerja, dan pengembangan karir, sebab pelatihan kerja dan pengembangan karir yang dibagikan kepada karyawan lama di Bank Mandiri masih kurang menyeluruh.

Tabel 1 3 Program Pelatihan kerja karyawan tahun 2021-2023

Jenis Pelatihan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti	Total Karyawan (Lama)
Pelatihan Produk dan Layanan Perbankan	20 orang	87 orang
Pelatihan Manajemen Kredit	15 orang	
Pelatihan Literasi Keuangan	12 orang	87 orang
Pelatihan Anti Pencucian Uang	5 orang	
Pelatihan Customer Service	8 orang	
Karyawan yang mengikuti pelatihan	60 orang	
Karyawan yang belum mengikuti pelatihan	27 orang	

Sumber: PT Bank Mandiri Cabang Cikarang 2023

Dari tabel 1.3. yang disajikan, mampu diamati ada 60 orang karyawan yang telah mengikuti beragam jenis pelatihan kerja yang disediakan oleh bank.

Sementara itu, masih ada 27 orang karyawan (31% dari total 87 karyawan) yang belum mengikuti pelatihan kerja sama sekali. Hal ini menampilkan program pelatihan yang disedibakal oleh bank belum menjangkau secara menyeluruh kepada seluruh karyawan.

Kondisi ini perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen bank agar mampu meninggikan cakupan serta aksesibilitas program pelatihan kerja, sehingga seluruh karyawan lama mampu memperoleh kesempatan guna mengembangkan kompetensi dan keterampilan mereka. Hal ini diharapkan mampu meninggikan kinerja dan pengembangan karir karyawan secara menyeluruh.

Tabel 1 4 Pengembangan karir karyawan tahun 2021-2023

Kategori Pengembangan Karir	Tahun & Jumlah karyawan			Total karyawan
	2021	2022	2023	
Promosi Jabatan	3 orang	4 orang	5 orang	108 orang
Kenaikan Gaji	28 orang	33 orang	35 orang	
Penghargaan Karyawan	12 orang	14 orang	18 orang	

Sumber: PT Bank Mandiri Cabang Cikarang 2023

Berlandaskan tabel 1.4. Selama periode 3 tahun dari 2021 hingga 2023, bank telah membagikan beragam bentuk pengembangan karir bagi karyawannya. Ada tiga kategori utama yang terlihat, yakni Promosi Jabatan, Kenaikan Gaji, dan Penghargaan Karyawan. Namun, jika kita melihat lebih lanjut, tampaknya program

pengembangan karir tersebut belum didukung secara optimal oleh program pelatihan kerja yang komprehensif.

Kondisi ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi pihak manajemen bank. Agar program pengembangan karir yang telah dijalankan mampu berjalan secara efektif, maka bank perlu melaksanakan evaluasi dan perbaikan pada program pelatihan karyawannya. Peningkatan cakupan dan aksesibilitas program pelatihan diharapkan mampu memastikan semua karyawan mempunyai peluang yang setara guna mengembangkan kompetensi serta keterampilan yang dibutuhkan dalam mendukung pengembangan karir mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya juga telah mengungkapkan pengaruh positif pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Selaku contoh, (Noe et al, 2019) menemukan pelatihan kerja mampu meningkatkan keterampilan serta pengetahuan karyawan, yang melalui gilirannya berimbas pada peningkatan kinerja. Sementara menurut (Wulandari, 2021) memperoleh pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sementara disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan.

Selain itu, (Wijaya & Kusumawardhani, 2019) menampilkan bahwa pengembangan karier yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka secara signifikan di perusahaan teknologi di Indonesia. Sementara menurut (Septiani, 2023) menemukan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan, sementara motivasi kerja serta kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan.

Selain itu, penelitian oleh (Jiang & Li, 2020) menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir mempunyai pengaruh interaktif pada kinerja karyawan. Karyawan yang menerima pelatihan kerja dan pengembangan karir melalui bersamaan memperoleh kinerja yang meninggi disandingkan bersama karyawan yang hanya menerima salah satu dari keduanya. Sementara menurut (Suhartini, 2022) menemukan bahwa baik pelatihan kerja maupun pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Namun, meskipun pentingnya pelatihan kerja dan pengembangan karir telah banyak diketahui, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh kedua faktor ini terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang masih terbatas. Dengan mengeksplorasi pengaruh kedua faktor ini, penelitian ini mampu membagikan pemahaman lebih mendalam perihal bagaimana pelatihan kerja dan pengembangan karir mampu berkontribusi terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang. Selain itu, penelitian ini juga mampu membagikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen Bank Mandiri Cabang Cikarang dalam meninggikan efektivitas program pelatihan kerja dan pengembangan karir, serta memperkuat keunggulan kompetitif cabang di tengah persaingan industri perbankan yang ketat.

Berlandaskan fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini, sehingga penulis menetapkan judul yang tepat guna penelitian ini, yakni **“Pengaruh**

Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?
3. Apakah Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Melaksanakan pengujian dan analisis terkait pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?
2. Melaksanakan pengujian dan analisis terkait pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?
3. Melaksanakan pengujian dan analisis terkait pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang?

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian atas bisa menjadi manfaat penelitian ini yakni :

1. Manfaat Praktis
 - A. Bagi Perusahaan
 - a) Hasil penelitian mampu dipakai oleh perusahaan selaku rujukan

evaluasi dan masukan ketika merancang program pelatihan kerja yang lebih efektif guna meninggikan kompetensi karyawan di Bank Mandiri.

- b) Rekomendasi yang dihasilkan mampu membantu perusahaan dalam mengembangkan program pengembangan karir yang lebih komprehensif dan selaras melalui kebutuhan karyawan.

2. Manfaat Teoritis

A. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Hasil penelitian bisa memperkaya dan mengembangkan teori-teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terhubung melalui konsep pelatihan kerja dan pengembangan karir

B. Bagi Akademis

- a) Hasil penelitian mampu selaku inspirasi bagi akademisi guna melaksanakan penelitian lanjutan atau mengembangkan topik-topik penelitian baru terkait pelatihan kerja dan pengembangan karir karyawan.
- b) Hasil penelitian mampu membagikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di lingkungan akademik, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Guna membagikan kemudahan ketika penulisan sbeerta gambaran perihal penulisan skripsi mampu diuraikan sistem penulisan yang mencakup lima bab melalui garis besar yakni :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan latar belbakalg, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Melalui bab ini bakal diuraikan landasan teori yang bakal membagikan dukungan penelitian perihal Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Bakal memuat landasan teori selaku kajian penelitian, selanjutnya penelitian terdahulu, kerangka penelitian beserta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat desain penelitian, jenis sumber data, operasional variabel, waktu dan lokasi, populasi dan sampel, Teknik pengumpulan data, skala pengukuran, model konseptual, dan metode analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, hasil analisis data, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan implikasi manajerial.