

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.

Sumber Daya Manusia merupakan asset penting disebuah perusahaan yang berperan mengatur setiap hubungan agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu sebuah perusahaan harus mampu mempertahankan dan mengelola sumber daya yang dimiliki agar selalu menjadi lebih baik lagi dari kurun waktu ke waktu. Jika perusahaan mampu meningkatkan kualitas sumber daya hal tersebut tentu akan berdampak baik pada kelangsungan hidup perusahaan. Disisi lain dengan meningkatnya kualitas sumber daya disebuah perusahaan akan menciptakan citra yang baik dalam perusahaan tersebut yang biasanya sejalan dengan tujuan yang telah direncanakan. Sumber Daya Manusia menurut (Hasibuan, 2005), Sumber Daya Manusia merupakan suatu kemampuan dalam mengatur setiap relasi serta tugas setiap pekerja agar lebih efektif dan efisien demi menunjang tercapainya tujuan yang telah direncanakan bersama. Terkait pendapat para ahli tersebut yang menjelaskan bahwasannya suatu sumber daya manusia dapat mengelola dan mengatur setiap hubungan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan, baik itu sumber daya alam maupun sumber daya manusiannya. Kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya alam sering kali kita amati terutama pada perusahaan atau pun usaha-usaha kecil menengah yang lain, yang dimana mereka mampu mengelola sebuah bahan baku mentah menjadi bahan jadi. Begitupun dalam jasa mereka dapat memanfaatkan kelebihan dalam daya fikir mereka serta jasa yang dapat mereka berikan sehingga hal tersebut akan memberikan keuntungan tersendiri baik bagi mereka maupun bagi perusahaan terkait.

Masih dalam lingkup pengelolaan sumber daya tentunya sering kita jumpai bahwasannya sebuah perusahaan tidak hanya berjalan atau memproduksi menggunakan teknologi saja tanpa bantuan tenaga kerja yang sangat berperan penting di dalamnya karena mesin hanya bekerja sesuai program sedangkan yang mengoprasikannya sendiri atau yang mengontrol membutuhkan tenaga kerja. Dikarenakan adanya tenaga kerja yang unggul dapat menunjang tercapainya tujuan umum perusahaan yang telah direncanakan. Untuk menciptakan tenaga kerja yang unggul tentunya perusahaan harus mampu mengetahui kualitas nilai kinerja karyawan yang dimiliki. Apabila nilai karyawan semakin baik dari waktu ke waktu tentunya akan membawa perkembangan perusahaan kearah yang lebih baik lagi. Sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah pengembangan karir, disiplin kerja dan kompetensi.

Pengembangan karir menurut Andrew dalam (Leuhery, 2018) merupakan suatu aktivitas pegawai guna meningkatkan jabatan ke yang lebih baik atau merencanakan karirnya yang juga berpengaruh timbal balik yang baik pada perkembangan perusahaan. Sedangkan menurut Rivai dalam (Sijabat & Purba, 2020), pengembangan karir merupakan sebuah tahapan dalam memperdalam kemampuan setiap sumber daya manusia guna mendorong tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Kedua pendapat tersebut sama-sama memiliki tujuan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan karir tentunya tidak hanya berdampak baik hanya pada satu pihak saja yaitu perusahaan, melainkan pihak karyawannya juga mendapatkan dampak yang positif seperti kenaikan jabatan atau mendapatnya posisi yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya. Adanya pengembangan karir justru akan semakin memberikan tantangan lebih pada karyawan, dikarenakan adanya tanggung jawab yang lebih dari yang sebelumnya. Tetapi tingkat kesulitan yang tinggi pasti akan beriringan dengan pemberian balas jasa yang sesuai. Hendaknya setiap sumber daya manusia menjadikan aspek pengembangan karir ini sebagai pendorong atau tantangan untuk lebih baik lagi. Tentunya setiap orang akan menginginkan untuk menduduki posisi tertentu dalam suatu perusahaan, tetapi terkadang mereka lupa bahwa untuk mencapai itu mereka harus memperbaiki kualitas kerja lebih baik lagi melalui pengembangan karir. Di saat para karyawan berlomba-lomba untuk melakukan pengembangan karir tentunya hal tersebut akan mendorong berkembangnya perusahaan ke tingkat yang lebih baik lagi, terutama pada aspek kinerjanya yang tentu akan lebih berkualitas. Banyak faktor yang dapat dilakukan karyawan guna melakukan pengembangan karir menurut Handoko dalam (Ni Made Candra Megita Atma Negara, 2015) yaitu : pertama, **Prestasi kerja**. Sebuah langkah untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi kerja, karena semakin baik prestasi kerja seorang karyawan maka semakin mudah untuk dapat melakukan pengembangan karir atau dengan kata lain naik jabatan. Kedua, **Exposure** Kemajuan karir merupakan sebuah usaha bagaimana membuat dirinya dikenal oleh orang lain dilingkungan kerja melalui kemampuan yang dimiliki, agar menjadi dikenal oleh orang-orang yang biasa memutuskan promosi, transfer kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik, mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Ketiga, Kesetiaan organisasional yang rendah kerap kali ditemui ketika posisi kerja yang diperoleh tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau tidak sesuai dengan apa yang sudah dipelajari, tentunya hal tersebut akan menciptakan ketidaknyamanan yang berujung pada ketidaksetiaan pada perusahaan. Keempat, **Mentor dan sponsor**. Para mentor atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Kelima, **Kesempatan untuk tumbuh** pada setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk tumbuh tergantung bagaimana cara karyawan dalam memanfaatkan kesempatan tersebut.

Disiplin kerja menurut Sutrisno dalam (Marpaung et al., 2019) merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Tetapi kita juga harus memahami apa saja yang menyebabkan seorang karyawan tidak mematuhi aturan yang ada. Pertama yaitu gaji dan kompensasi, jika gaji atau ketika gaji yang di berikan serta kompensasi yang di berikan baik atau bagus untuk karyawan secara psikologis karyawan akan bekerja sangat baik guna mempertahankan atau meningkatkan apa yang di dapat tersebut, begitu pula sebaliknya jika gaji atau tunjangan yang di berikan kurang maka karyawan akan malas-malasan kembali ke harfiahnya bahwa kemampuan kerja seseorang di pengaruhi daya pikirnya ketika daya pikirnya tidak memiliki semangat maka kemampuan yang di hasilkan tidak akan optimal. Kedua, Ada aturan tertulis untuk mengatur segala tindakan karyawan di lingkungan kerja, aturan tersebut harus ditanamkan pada diri pegawai guna mendisiplinkan bahwa aturan tersebut bersifat tegas. Aturan tertulis adalah salah satu cara efektif untuk menumbuhkan kedisiplinan kerja yang hal itu sangat bermanfaat untuk pegawai itu sendiri jika sudah terbiasa disiplin maka akan mengurangi resiko ketidaksesuaian yang dapat di hadapi. Ketiga, Ada aturan atau sanksi nyata. Ketika terjadi pelanggaran pemberian sanksi yang tegas dapat memberikan efek jera pada karyawan agar tidak mengulanginya lagi. Jadi, selain aturan sanksi juga harus ditegakkan. Dengan adanya sanksi yang nyata, karyawan akan berpikir dua kali sebelum melakukan pelanggaran. Sanksi tersebut juga harus diberlakukan rata kepada semua karyawan tanpa pandang bulu. Keempat, Peran atasan dalam menumbuhkan disiplin kerja pegawai, tentu saja tidak lepas dari campur tangan atasan. Pegawai mencontoh apa yang dilakukan oleh atasannya. Mulailah hal ini dari kita sendiri, misalnya datang pagi-pagi, menyelesaikan kerja tepat waktu, tidak menggunakan jam kerja untuk hal-hal yang tidak berguna. Pemimpin yang disiplin akan membuat bawahannya merasa segan sehingga mereka pun akan mengikuti sifat disiplin pemimpin tersebut. Selain memberikan contoh yang baik, juga sebagai atasan harus tegas. Jangan segan untuk menegur karyawan yang kurang disiplin misalnya terus-terusan mengobrol di jam kerja atau datang terlambat. Namun, ingat hal ini juga harus diimbangi dengan sifat disiplin dari diri kita sendiri.

Kompetensi menurut Sedarmayanti dalam (Nurma et al., 2012) kompetensi merupakan sebuah karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu yang dapat berpengaruh langsung terhadap kemampuan yang dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Kompetensi menurut Mangkunegara dalam (A. Susanto, 2019) sebuah faktor mendasar yang ada pada diri seseorang yang disebut dengan kemampuan lebih sehingga membuatnya berbeda dengan orang lain yang memiliki kemampuan biasa saja. Kompetensi menurut Wibowo dalam (Muhammad Dedi Syahputra, 2020) bahwasanya kompetensi seseorang kerap kali dipengaruhi oleh beberapa faktor dari keyakinan dan nilai-nilai, pada hal ini perilaku seseorang sangat mempengaruhi dari segi keyakinan pada diri sendiri maupun orang lain. Jika seseorang percaya dan yakin akan kemampuan yang dimiliki tentunya apa yang akan dikerjakan terasa lebih mudah.

Kinerja karyawan yang di dapat dari artikel rujukan yaitu Fahmi dalam (Marpaung et al., 2019) mendefinisikan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi

baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja menurut (Muhajir, 2019) yaitu sebuah hasil yang diukur melalui kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh setiap karyawan pada saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Tentunya berapa dan bagaimana seorang karyawan bekerja dan menghasilkan output akan menjadi tolak ukur kinerja karyawan tersebut.

PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember merupakan badan usaha milik Pemerintah Kabupaten Jember, yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat Kabupaten Jember melalui penyediaan air yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik. Karena didorong oleh perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap air bersih dan pertimbangan bahwa sumber air yang kurang memadai dengan demikian PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember memiliki peran penting dalam memenuhi pasokan sumber air yang ada di daerah Jember ini. Ketersediaan air bersih di kabupaten jember menjadi semakin langka, dikarenakan banyaknya pencemaran air tanah, meningkatnya jumlah populasi manusia, perubahan iklim dan posisi kabupaten jember sebagai wilayah perkotaan. PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember memiliki jumlah keseluruhan 171 Karyawan. Peran dari setiap karyawan pada perusahaan daerah air minum Kabupaten Jember dituntut untuk memberikan produktifitas yang lebih baik melalui optimalisasi kinerja sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing. Berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan dapat dilampirkan Data Presensi, Data Nilai Kinerja karyawan dan Data Target Capaian Pelanggan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember pada tahun 2018-2021 sebagai berikut.

Tabel 1.1

**Data Presensi Karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember
Tahun 2018-2022**

| No | Tahun | Jumlah Karyawan | Sakit | Ijin | Cuti | Terlambat | Kehadiran |
|----|-------|-----------------|-------|------|------|-----------|-----------|
| 1. | 2018 | 140 | 27 | 35 | 9 | 14 | 90% |
| 2. | 2019 | 134 | 19 | 39 | 16 | 11 | 90% |
| 3. | 2020 | 150 | 23 | 31 | 14 | 17 | 90% |
| 4. | 2021 | 171 | 58 | 34 | 4 | 9 | 85% |
| 5. | 2022 | 176 | 21 | 19 | 8 | 10 | 94% |

Sumber : Data Presensi PDAM 2018-2022

Dari Tabel 1.1 terlihat pada tahun 2021 terjadi penurunan hingga 85% pada kehadiran karyawan yang disebabkan oleh PSBB pandemic *Covid-19*. Pada perusahaan dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi angka tersebut tentunya akan cukup mempengaruhi proses alur kinerja pada beberapa bagian. Diketahui bahwa rendahnya tingkat kehadiran pada bulan februari dikarenakan tingginya ijin sakit yang di duga terparap *Covid-19*.

Tabel 1.2
Data Nilai Kinerja Karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten
Jember
Tahun 2018-2022

| No | Tahun | Jumlah Karyawan | Sangat Baik | Baik | Cukup | Kurang Baik |
|----|-------|-----------------|-------------|------|-------|-------------|
| 1. | 2018 | 140 | 58% | 22% | 15% | 5% |
| 2. | 2019 | 134 | 50% | 34% | 12% | 4% |
| 3. | 2020 | 150 | 45% | 27% | 20% | 8% |
| 4. | 2021 | 171 | 41% | 30% | 25% | 4% |
| 5. | 2022 | 176 | 41% | 35% | 20% | 4% |

Sumber : Data Sumber Daya Manusia PDAM

Dari Tabel 1.2 menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap setahun sekali dari data terlampir peneliti menduga masih terdapat masalah dalam kinerja karyawan karena masih terdapat 4%-8% karyawan masuk dalam kategori kurang baik dan 12%-25% karyawan masuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 1.3
Data Target Capaian Pelanggan PDAM Tirta Pandalungan Jember
Tahun 2018 – 2022

| Tahun | Target | Realisasi | Tidak Terealisasi | Persentase |
|-------|--------|-----------|-------------------|------------|
| 2018 | 42.221 | 36.458 | 5.763 | 86,35% |
| 2019 | 46.369 | 39.524 | 6.845 | 85,23% |
| 2020 | 51.266 | 44.268 | 6.998 | 86,34% |
| 2021 | 52.155 | 43.413 | 8.742 | 83,23% |
| 2022 | 53.126 | 43.654 | 9.472 | 82,17% |

Sumber : Data Pemasaran PDAM

Pada Tabel 1.3 diatas jumlah pelanggan yang masih aktif sebagai target yang terealisasi pada tahun 2021 mengalami penurunan dengan presentase 83,23% diikuti dengan capaian terbanyak pelanggan yang berhenti berlangganan mencapai 16,77% di PDAM Tirta Pandalungan Jember, dari tahun 2018-2021 bisa dikatakan kinerja bagian pemasaran PDAM Tirta Pandalungan kurang optimal, masih banyak yang belum tercapai hingga tahun 2021. Realisasi kinerja karyawan pada bagian pemasaran bersifat fluktuatif. Jika di kelola dengan baik bisa jadi realisasi akan mencapai target 100%. Kualitas karyawan tidak hanya di pengaruhi oleh kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja tetapi dipengaruhi juga oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi yang dapat membuat seorang karyawan bekerja lebih baik serta meningkatkan kinerja yang dimiliki.

Fenomena yang akan diteliti adalah bagaimana pengembangan karir, disiplin kerja

dan kompetensi para karyawan di PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember. Berdasarkan data yang diperoleh melalui pegawai bagian sumber daya manusia PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember bahwasannya pelatihan pada tahun 2020 ini banyak yang dilakukan secara online sehingga hal tersebut dirasa kurang efektif apabila melihat hasil dari perkembangan karir karyawan dan nilai kinerja karyawan yang masih terdapat karyawan tergolong kurang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember”. Kemudian, apakah fenomena tersebut berpengaruh sangat signifikan pada kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember. Menurut data yang didapat dari penelitian rujukan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan variabel pertama pengembangan karir (x_1), variabel kedua disiplin kerja (x_2), variabel ketiga kompetensi (x_3) dan variabel kinerja karyawan (y).

1.2 Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember ?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember ?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember ?
4. Apakah pengembangan karir, disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh simultan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember ?

1.3 Tujuan penelitian dan Manfaat penelitian.

1.3.1 Tujuan penelitian.

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Pandalungan Kabupaten Jember.

1.3.2 Manfaat penelitian.

1. Manfaat Teoritis : Di harapkan melalui penelitian ini mendapatkan pengembangan ilmu meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karir, disiplin kerja dan kompetensi.
2. Manfaat Praktis : Dapat memberikan informasi pada pihak PDAM bahwa pengembangan karir, disiplin kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan.