

# PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN PERENCANAAN KARIER BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN AIR MINUM DAERAH KABUPATEN KEDIRI

Anita Sumelvia Dewi

Universitas Islam Kadiri

anitasumelviadewiazka@gmail.com

## ***Abstract***

*This research is analyze the influence of training, the ability work and development career, of the performance of employees PDAM Kabupaten Kediri. As for research sample areas is 49 employees of PDAM Kediri.*

*An analysis of this research using multiple linear regression using SPSS software, produced the following: all the variables was in also had an impact significantly correlates with the employee performance. For training variables influence the performance of local PDAM company employees tens of thousand of workers Kabupaten Kediri as much as 0.022. For work ability variables, influence the performance employees PDAM Kediri of 0.605 while for development career variable influence of 0.266 of the PDAM Kediri employee performances.*

*This research result indicates that to enhance the performance of some of their workers, Kediri district local clean water companies PDAM should prioritize more on the ability of, because been disclosed in the research it produces the regression coefficient the greatest of all ( as much as 0.605 )*

**Keyword:** *Trainning, Work Ability, Carrer Development and Employee Performance*

## **1. Latar Belakang**

Perkembangan teknologi informasi merupakan faktor penting yang mendorong terjadinya persaingan. Donosepoetro (2001) pun menjelaskan bahwa abad XXI adalah suatu abad di mana tampak dan terasa proses pembahaman dalam hampir semua segi kehidupan manusia: ekonomi, sosial, politik, kultural, informasi bahkan pemerintah. Anis bebas antara negara dan bangsa semakin intensif. Dunia menjadi suatu “*global village*” dengan terjadinya interaksi dalam kehidupan manusia yang sebagian menyenangkan dan juga merugikan suatu bangsa.

Amstrong (1990) mengemukakan bahwa latihan adalah untuk mengisi kesenjangan antara apa yang didapat dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakan. Dengan tujuan utamanya adalah memastikan bahwa secepat mungkin pegawai dapat mencapai suatu tingkat kemampuan kerja dalam jabatan mereka. Latihan akan membentuk dasar dengan menambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki prestasi dalam jabatan yang sekarang atau menghubungkan potensi yang akan datang. Seperti yang dikemukakan juga oleh Dessler (1986) perlunya pelatihan bagi pegawai adalah bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan untuk (melaksanakan pekerjaan dengan efektif).

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi maka diperlukan adanya suatu kegiatan pelatihan, guna meningkatkan ketrampilan dan profesionalisme yang dimiliki pegawai yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembangkan kinerja mereka. Seperti yang dikemukakan Dessier (1986) bahwa pelatihan memegang peranan penting demi tercapainya pelaksanaan pekerjaan. Setiono (1997) menambahkan bahwa pelatihan sebagai salah satu jalur unggulan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Hal ini mengisyaratkan bahwa kemampuan organisasi (baca: perusahaan) untuk menciptakan keunggulan bersaing akan ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia dalam perusahaan akan tergantung dari input sumberdaya manusia sendiri dan proses belajar (*learning process*) yang dilalui dalam organisasi. Tentu saja, proses atau tahapan tertentu yang dilakukan organisasi tersebut guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan investasi berharga bagi organisasi saat ini dan masa mendatang.

Permasalahan lain yang timbul berkaitan dengan mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia adalah bagaimana mengembangkan karir pegawai. Hal ini dikarenakan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuannya serta tidak menimbulkan fantasi dan stress dalam kerja (Prugh, 1988 dalam Hamidi, 2000). Ketidakpastian mengenai karir juga akan berdampak kepada pegawai yang merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dapat dikatakan bahwa kebutuhan para pegawai tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat material saja, akan tetapi juga non material seperti kepastian karir. Bertolak dari uraian di atas, pelatihan dapat menghasilkan pegawai yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sedang kinerja yang baik berkaitan erat atau sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir pegawai di dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas tentang "Pelatihan, kemampuan kerja dan pengembangan karier berdampak pada kinerja karyawan PDAM Kabupaten Kediri"

## **II. Landasan Teori Pelatihan**

Berbeda dengan pendidikan, pelatihan didefinisikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan pekerjaan tertentu (Moekijat, 1999). Pernyataan ini senada dengan yang dikemukakan Flippo (1997) bahwa latihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Selanjutnya, Moekijat (1989) memberikan penjelasan lain mengenai pelatihan yakni suatu proses yang membantu pegawai untuk memperoleh efektivitas untuk pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap.

Handoko (1996) mengatakan bahwa pelatihan "*training*" dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, rinci, dan rutin. Jadi, pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi para pegawai untuk memperoleh ketrampilan operasional secara sistematis (Tulus, 1995).

Berkaitan dengan itu pula, Gomes (1995) mengatakan bahwa pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan juga didefinisikan sebagai proses sistematik pengubahan perilaku para pegawai dalam satu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang (Simamora, 1997).

Berdasarkan berbagai pendapat tentang pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu tindakan atau kegiatan yang intinya adalah membantu pegawai dalam peningkatan pengetahuan dan keahliannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

### Kemampuan Kerja

Manusia dibekali oleh Tuhan dengan rasio yang tidak dimiliki oleh makhluk lainnya. Tingginya rasio yang dimiliki oleh manusia itu menempatkan manusia pada kedudukan yang jauh lebih tinggi dari pada makhluk apapun. Kedudukan yang amat tinggi itu biasanya dikenal dengan harkat dan martabat manusia (Siagian, 1997). Dijelaskan pula bahwa dengan rasio, harkat dan martabat yang tinggi itu manusia mampu mengembangkan kepribadian yang sifatnya unik. Kekhasan kepribadian itu menjadi manusia merupakan sumber yang teramat penting dalam kehidupan organisasi. Oleh sebab itu, dengan mengacu pada pendapat di atas, apabila pegawai ditangani secara tepat akan menjadikan pegawai yang memiliki kemampuan dan merupakan modal yang tiada nilainya dalam usaha mencapai tujuan organisasi

Kemampuan diartikan kesanggupan melakukan sesuatu. Pengembangan definisi ini terlihat pada pendapat Gibson dkk. Yang mendefinisikan kemampuan sebagai sebuah *trait* atau sifat (bawaan) yang memungkinkan seseorang untuk mengerjakan sesuatu secara mental atau fisik. Robbins (1996) mendefinisikan pula mengenai kemampuan sebagai kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Ditambahkan pula bahwa keseluruhan kemampuan dari seorang individu pada hakikatnya terdiri dari dua yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan kekuatan fisik. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kemampuan merupakan potensi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melakukan suatu aktifitas pekerjaan baik berkenaan dengan aktivitas mental ataupun fisik.

Kesimpulan tentang kemampuan tersebut di atas, sebenarnya juga mempertegas pendapat Gagne (Dahar, 1989) yang mengernukakan bahwa penampilan-penampilan yang dapat diamati sebagai hasil belajar disebut kemampuan. Gagne menambahkan, kemampuan-kemampuan tersebut dapat berupa kemampuan intelektual (pengetahuan), kemampuan afektif (sikap), dan kemampuan motorik (ketrampilan). Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dimiliki seorang pegawai akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan.

## Perencanaan Karir

Pengertian karir bermacam-macam dan telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Benardin (1993), karir diartikan sebagai serangkaian aktivitas dan tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaan dan dihubungkan dengan sikap-sikap, nilai-nilai dan aspirasi-aspirasi selama hidupnya. Pengertian yang hampir sama dikemukakan Luthans (1981) yang mendefinisikan karir sebagai serangkaian sikap dan perilaku yang dilihat secara perseorangan dikaitkan dengan pengalaman dan kegiatan pekerjaan selama masa hidup seseorang.

Flippo (1997) menyatakan bahwa karir berarti suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah tetapi saling berhubungan yang memberikan kesinambungan, keteraturan, dan makna dalam kehidupan seseorang. Stone (1982) juga menyalakan bahwa karir berarti riwayat perkembangan kedudukan atau pekerjaan seseorang selama rentang waktu yang relatif lama, biasanya sampai sepuluh tahun atau lebih. Demikian pula, Werther dan Davis (1982) menyatakan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan yang dijalani seorang selama usia kerja.

Berbeda dengan Hall dalam Luthans (1981) yang menemukan paling sedikit ada empat cara sudut pandang yang berbeda mengenai istilah karir yang digunakan dalam pustaka populer dan ilmu perilaku, yakni: (a) peringkatan karir (*as career advancement*), misalnya mobilitas ke atas dalam suatu organisasi; (b) profesi (*as a profession*), misalnya dalam beberapa kedudukan/jabatan terdapat pola atau jenjang peningkatan karir yang jelas (pengacara, guru besar, komandan satuan militer, stafsekutif perusahaan dan lain-lain), sedangkan pekerjaan lain yang tidak memenuhi kriteria ini tidak termasuk dalam pengertian mengenai karir; (c) serangkaian pekerjaan sepanjang kehidupan (*as a lifelong sequence of Jobs*), misalnya riwayat kerja individu; dan (d) serangkaian pengalaman yang berkaitan dengan peranan sepanjang kehidupan (*as a lifelong sequence of role-related experiences*). Selanjutnya, Hall merumuskan batasan pengertian mengenai karir, yakni karir adalah serangkaian sikap dan perilaku yang dipersepsi secara individual berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja sepanjang kehidupan seseorang.

Werther dan Davia (1996) mengemukakan bahwa perencanaan karir adalah proses yang dipergunakan oleh seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti yang dikemukakan Mondy (1990), perencanaan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang untuk menentukan sasaran karir dan mengidentifikasi cara-cara atau metode-metode untuk mencapainya. Bemardin dan Russel (1993) memandang perencanaan karir merupakan upaya yang dilakukan individu untuk lebih memahami dan sadar akan ketrampilan, minat, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan konsekuensi pada dirinya sendiri. Sistem perencanaan karir sangat diperlukan oleh setiap individu dalam suatu organisasi, karena dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan dan mengelola rencana karir mereka. Dengan adanya sistem perencanaan karir, para pegawai dapat merencanakan karir mereka dan mengetahui pekerjaan bertjabatan apa yang diperoleh atau dicapainya pada masa yang akan datang. Suatu sistem perencanaan karir yang efektif menurut Flippo (1991) akan memberikan sumbangan besar bagi pegawai dalam mendiagnosis diri sendiri tentang minat, bakat, dan kemampuannya.

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan Schemerhoni (1997) bahwa perencanaan karir merupakan proses untuk secara sistematis mencocokkan tujuan karir

dan kemampuan individu dengan peluang untuk pemenuhannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Desaler (1997) yang mengungkapkan bahwa perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang dilalui seseorang yang pada akhirnya ia menjadi sadar akan ketrampilan yang dimilikinya, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personil lainnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasi sasaran dan tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan karir adalah suatu proses upaya seseorang secara menyeluruh sesuai dengan tujuan-tujuan karir dan mengembangkan cara untuk menetapkan rencana guna mencapai tujuan yang dimaksud.

### Kinerja Pegawai

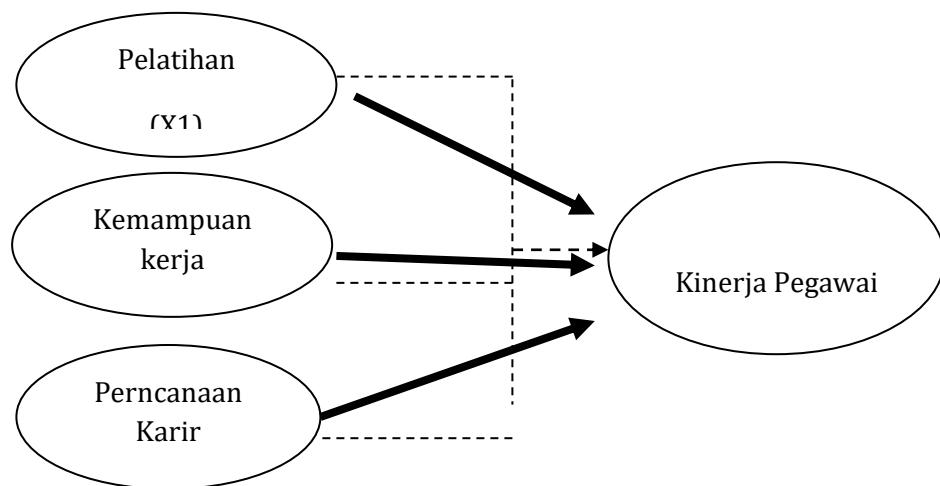
Kinerja merupakan selalu catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi sebuah pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). As'ad (1991) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Moenir (1983) mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Oleh karena itu, Swasto (1996) mensitir pendapat Seymor, kinerja mempakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur. Dalam penjelasannya, Swasto (1996) mengemukakan bahwa pelaksanaan tugas yang diemban seseorang tersebut dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses kalau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang, baik sebagai individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok organisasi bisnis atau sosial, pada periode tertentu yang hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompoknya atau perusahaan tempat dia bekerja.

Analisis tentang kinerja menurut Gomes (1995), kinerja seringkali berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu: (1) kesediaan atau motivasi pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan atau  $p = f(m \times a)$ , di mana  $p = performance$ ,  $m = motivation$ ,  $a = ability$ . Dengan persamaan di atas, menurut Robbins (1996) masih perlu ditambahkan aspek **kesempatan (opportunity)** ke dalam persamaan di atas. Sehingga persamaan kinerja adalah  $p = f(m \times a \times o)$ . Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu tetapi tidak berkinerja pada level yang kita yakini mampu, selayaknya kita periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak yang menyebabkan terganggunya kinerja pegawai. Selanjutnya Klingner dan Nalbandian (1983) mengemukakan bahwa produktivitas sebagai wujud dari kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan, serta kondisi kerja yang mendukungnya. Ditegaskan pula oleh Swasto (1996) bahwa prestasi kerja atau kinerja individu merupakan perpaduan antara motivasi, kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta peralatan atau teknologi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

### Kerangka konseptual

Berbagai teori di atas, maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Keterangan :

- > : Pengaruh simultan
- > : Pengaruh parsial

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian eksplanasi untuk menjelaskan pokok bahasan tentang pengaruh beberapa variabel yaitu pelatihan kerja, kemampuan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Kediri. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian ini nantinya ditelaah hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesa yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Neuman (1999) *Explanatory Research* berangkat dari keadaan suatu fenomena diketahui dan dijelaskan, akan tetapi perlu dilakukan kajian lebih mendalam.

Berdasarkan pendapat di atas, jika dilihat dari fungsi penelitian ini, variabel yang terlibat dalam hipotesa penelitian ini yaitu: pelatihan kerja ( $X_1$ ), kemampuan kerja ( $X_2$ ), pengembangan karir ( $X_3$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Adapun rincian dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Kisi-Kisi Operasional Variabel**

<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Pelatihan Serangkaian aktivitas yang direncanakan untuk meningkatkan ketrampilan, keahlian, pengetahuan dan pengalaman atau perubahan atau sikap individu.	Pelatihan Pekerjaan (X <sub>1</sub> )	1) Macam pelatihan pekerjaan 2) Banyak pelatihan pekerjaan 3) Lama pelatihan pekerjaan.
Kemampuan Potensi yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan suatu aktivitas pekerjaan baik berkenaan dengan aktivitas mental ataupun fisik.	Kemampuan Kerja (X <sub>2</sub> )	1) Penguasaan pengetahuan dalam bidangnya masing-masing 2) Penguasaan teknik pelaksanaan dalam bidangnya masing-masing
Perencanaan Karir Kondisi yang diharapkan setiap karyawan untuk dapat lebih maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik	Perencanaan Karir (X <sub>3</sub> )	1) Pangkat yang disandang pegawai 2) Jabatan yang diperoleh dalam instansi
Kinerja Hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai sesuai dengan standart yang telah ditentukan	Kinerja Pegawai (Y)	1) Kuantitas kerja 2) Kualitas kerja 3) Ketepatan waktu

Sumber : Berbagai sumber diolah penulis (2018)

### **Populasi dan sampel**

Berdasarkan data dan bagian personalia PDAM Kabupaten Kediri sampai dengan September 2018, jumlah pegawai berdasarkan kepangkatan/golongan adalah sebanyak 49 pegawai sebagai populasi. Untuk itu dalam penelitian ini seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian ini, sehingga metode pengambilan sampel penelitian ini adalah sensus (total sampling). Hal ini didasarkan pendapat Suharsimi (1992).

## **IV. Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil Analisis**

Analisis statistik penelitian ini adalah regresi linier berganda, dengan menggunakan software komputer SPSS. Dari hasil analisis dengan menggunakan komputer didapatkan hasil pengujian dengan *Full* regresi sebagai berikut :

**Tabel 2. Hasil Analisis Statistika**

Variabel terikat	Variabel bebas	Koefisien regresi	T hitung	Probabilitas	r <sup>2</sup>
Knj. (Y)	(X1)	0.02236	2.599	0.02654	0.4031
	(X2)	0.6052	-1.948	0.36565	0.0824
	(X3)	0.2659	-1.435	0.24511	0.1323

konstanta	= 28.2896	F-rasio	= 4.673
R-square	= 0.7003	Probabilitas	= 0.0185
Multiple R	= 0.8368	D - W	= 1.6128

Sumber : data diolah peneliti (2018)

Model regresi yang digunakan telah memenuhi syarat, hat ini dapat dilihat dari hasil uji F (Fisher). Hasil print out komputer didapatkan hasil F ratio sebesar 4,673, sedangkan F tabel (0,05, 15) adalah = 2,90. Hal ini memberikan informasi bahwa variabel bebas Pelatihan kerja, kemampuan kerja, perencanaan karir mempunyai pengaruh yang signifikan atau bermakna terhadap kinerja pegawai pada taraf nyata 0,05.

Pengujian selain menggunakan perbandingan F ratio dengan F tabel, dapat juga mengamati probabilitasnya. Probabilitasnya adalah 0,0185 yang lebih kecil dari nilai 0,05 maka F ratio dapat diterima dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Angka konstanta menunjukkan nilai 28,0978 yang berarti mempunyai hubungan yang searah, sehingga apabila variabel lainnya not, maka kinerja pegawai sudah mempunyai nilai 28,2896. Hal ini menunjukkan penilaian kinerja pegawai tanpa adanya pelatihan kerja, kemampuan kerja dan pengembangan karir, sudah sebesar 28,2896 point.

Besarnya kontribusi sebuah variabel X terhadap Y atau variabel pelatihan kerja, kemampuan kerja dan perencanaan karir terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $R^2$ . Pada penelitian dihasilkan nilai  $R^2$  sebesar 0,7003 atau 70 %, angka ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yang digunakan dalam modal regresi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 70 % sedangkan sisanya 30 % disebabkan oleh variabel lain diluar variabel yang dilelit.

Adapun untuk melihat hubungan antara pelatihan kerja, kemampuan kerja, dan perencanaan karir dengan kinerja pegawai dapat dilihat pada persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 28,29 + 0,024 X_1 + 0,61 X_2 + 0,27 X_3 + e$$

**Tabel 3. Hasil Analisis Nilai T hitung dengan T tabel Dan Nilai  $r^2$  Variabel Bebas**

No	Variabel Bebas	Nilai $t_0$	Nilai $t_t$	Keterangan	Nilai $r^2$ (%)
1	Pelatihan Kerja	2,599	1,372	$t_0 > t_t$ ,	40,31
2	Kemampuan Kerja	-1,948	1,372	$t_0 < t_t$ ,	8,24
3	Penrencanaan Karir	- 1,435	1,372	$t_0 < t_t$ ,	13,23

Sumber : Data Sekunder diolah (2018)

Tabel 3 terlihat bahwa pelatihan kerja, kemampuan kerja, dan perencanaan karir mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi untuk masing-masing secara berurutan adalah 0,023 dengan t hitung 2,599 dan t tabel 1,372, 0,61 dengan t hitung sebesar -1.948 dan t tabel 1,372, dan 0.261 dengan t hitung sebesar -1.435 dan t tabel 1,372, sehingga dapat diartikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai bersifat positif.

Hasil penelitian ini berarti bahwa setiap penambahan variabel pelatihan kerja, kemampuan kerja dan perencanaan karir, akan berakibat meningkatnya kinerja pegawai PDAM Kabupaten Kediri.

### Pembahasan

#### **Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Koefisien regresi untuk pelatihan kerja sebesar 0,024 dengan t hitung 2,599 dan t tabel 1,372, perihal ini menginformasikan bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh yang erat atau signifikan. Pengaruh antara variabel pelatihan kerja dan kinerja pegawai adalah positif dan searah. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja merupakan variabel yang penting diperhatikan oleh manajemen PDAM Kabupaten Kediri. Relevansi hasil penelitian ini adalah, ketika seorang pagawai ditingkatkan kemampuannya melalui pelatihan, maka dapat dipastikan ia akan lebih trampil dalam bekerja. Ia akan lebih menguasai pekerjaannya sehingga tingkat kesalahannya menjadi lebih kecil. Dengan demikian, maka efektifitas pekerjaannya meningkat dan secara tidak langsung kinerjanya juga meningkat. Semakin sering seorang pegawai dilakukan pelatihan, maka semakin trampil pegawai tersebut dan kinerjanya dipastikan semakin tinggi.

#### **Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Nilai koefisien regresi kemampuan kerja adalah 0,6052 dengan t hitung sebesar 1,948 dan t tabel sebesar 1,372. t hitung lebih besar dari pada t tabel, artinya bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti bahwa setiap kenaikan kemampuan kerja sebesar 1 point, akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.605 point. Begitu pula sebaliknya, setiap ada penurunan kemampuan kerja sebesar 1 point, akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 0.605 point. Kemampuan kerja seorang pegawai merupakan tolok ukur paling sederhana yang bisa dilakukan manajemen bila ingin menilai kinerja seorang pegawainya. Tidak mungkin seorang pegawai yang tidak bisa bekerja mempunyai kinerja tinggi. Pegawai dengan kemampuan dan ketrampilan kerja yang tinggi merupakan jaminan bahwa pegawai tersebut akan mampu melakukan semua pekerjaan yang dibebankan padanya.

Perekranteran seorang pegawai, manajemen harus benar-benar yakin akan kemampuan pegawai tersebut. Apakah ia benar-benar mempunyai ketrampilan tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, penempatan pegawai tersebut pada posisi yang tepat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jika dibandingkan dengan variabel lain maka variabel kemampuan kerja paling besar kontribusinya terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kemampuan kerja merupakan tolok ukur utama dalam menilai kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, didapat koefisien regresi yang diperoleh dari hasil analisis statistika adalah 0,2659 dengan t hitung-1,430 dan t tabel sebesar 1,372. Uji t menunjukkan bahwa pengaruh perencanaan karir terhadap kinerja pegawai ini signifikan positif. Koefisien regresi variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar 0.266 berarti bahwa, setiap ada kenaikan pengembangan karir sebesar 1 point akan mengakibatkan kinerja pegawai meningkat sebesar 0.266. Begitu pula sebaliknya, setiap ada penurunan

variabel pengembangan karir sebesar 1 point, akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 0.266.

Hasil ini sangat beralasan mengingat, semua pegawai menginginkan karirnya meningkat. Karena itu, bila seorang pegawai mempunyai jenjang karir yang jelas, maka motivasi mereka akan terdongkrak. Seorang karyawan akan bekerja sepenuh hati demi untuk mendapatkan karir dan posisi yang lebih baik di instansi tempatnya bekerja. Motivasi akibat pengembangan karir yang akan mereka dapatkan nanti, akan mampu meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu. Hasil analisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai ini, setidaknya bisa memberikan masukan pada manajemen agar lebih banyak lagi memberikan motivasi kepada karyawannya melalui peningkatan karir yang jelas, sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Bila sudah demikian diharapkan kinerja pegawai juga akan terjaga.

## V. Kesimpulan Dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diambil kesimpulan: (1) Ketika seorang pegawai ditingkatkan kemampuannya melalui pelatihan, maka dapat dipastikan ia akan lebih trampil dalam bekerja. Ia akan lebih menguasai pekerjaannya sehingga tingkat kesalahannya menjadi lebih kecil. Dengan demikian, maka efektifitas pekerjaannya meningkat dan secara tidak langsung kinerjanya juga meningkat; (2) Pegawai dengan kemampuan dan ketrampilan kerja yang tinggi merupakan jaminan bahwa pegawai tersebut akan mampu melakukan semua pekerjaan yang dibebankan padanya. Selain itu, penempatan pegawai tersebut pada posisi yang tepat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai; serta (3) Apabila seorang pegawai mempunyai jenjang karir yang jelas, maka motivasi mereka akan terdongkrak. Seorang karyawan akan bekerja sepenuh hati demi untuk mendapatkan karir dan posisi yang lebih baik di instansi tempatnya bekerja.

### Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis antara lain: (1) Manajemen harus benar-benar memperhatikan pelatihan kerja, kemampuan kerja dan perencanaan karir pegawainya agar mampu meningkatkan kinerja pegawainya; (2) Pemerintah Kabupaten Kediri sebagai ‘pemilik’ PDAM (*stakeholder*), harus benar-benar mampu mengelola perusahaan daerah terutama dari segi sumberdaya manusianya, agar PDAM mampu tetap bertahan di masa kini dan masa mendatang serta (3) Dalam perekutan seorang pegawai, manajemen perusahaan harus benar-benar yakin akan kemampuan pegawai tersebut. Apakah ia benar-benar mempunyai ketrampilan tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawainya.

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bisa memasukkan variabel lain yang kemungkinan bisa mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya di PDAM Kabupaten Kediri, tetapi juga bisa diterapkan di instansi lain.

### Daftar Referensi

Anwar, Mohammad Khoirul, 2000, “*Pengaruh Manajemen Karir Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*”, Thesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

- Amstrong, Michel, 1998, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo: Jakarta,
- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian*, PT. Rieneka Cipta: Jakarta.
- Dalil, Soendoro, 1995, *Proses Dan Jalur Pengembangan Karir*, Dalam Manajemen Edisi September-Okttober: Jakarta.
- Dessler, Gary, 1986, *Manajemen Personalia: Teknik Dan Konsep Modern*, Edisi Ketiga Alihbahasa: Agus Dharma, Penerbit, Erlangga: Jakarta.
- Donosapoetro, Marsetio,2001, *Kecenderungan Sumberdaya Manusia Menuju Pasar Bebas; Suatu Pendekatan Manajerial*, Dalam Pelatihan Dan Kinerja Vol.4, No. 2 Surabaya
- Giyartiningrum, Eko, 2000, *Manajemen Karir: Upaya Mencapai Kesuksesan Karir*, Dalam Manajemen Usahawan Indonesia, No. 07/TH/XXIX Juli 2000 Jakarta: Lembaga Manajemen FE-U1.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFE: Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prab, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, P.T. Remaja Resdakarya ; Bandung.
- Moekijat, I999, *Latihan Dan Pengembangan SumberDaya Manusia*, Mandar Maju : Bandung.
- Nasir, Mohamad, 1998, *Metode Penelitian*, Ghilia Indonesia: Jakarta.
- Notoatmojo dan Soekito. 1992. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Cipta: Jakarta
- Setiono. Yuli 1997. *Upaya Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Indonesia*. Dalam Manejemen Usahawan Indonesia. No. 07 TH XXVI Juli 1997. Jakarta.
- Siagian. Sondang P. 1997.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dunia Aksara: Jakarta.
- Singarimbun, M. And Effendy S. (ED), 1987, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES: Jakarta.
- Swasto. Bambang. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dan Imbalan*. Fakultas llmu Administrasi Brawijaya: Malang.
- Tjiptoherijanto, Priono, 1996, *Sumberdaya Manusia Dalam Pembangunan Nasional*, FEUI: Jakarta.
- Tulus. MA. 1992. *Manajemen Sumberdava Manusia*. PT Gramedia Pustaka Umum: Jakarta.
- Widawati. Ida Ayu Putri. 2001. *Karir Abad 21*". Dalam Usahawan. No. 02. Th.XXX Februari. Jakarta.
- Widowati, Mustika, 1998, *Karir Lentur Model Pengelolaan Karir Masa Depan*, Dalam Manajemen Usahawan Indonesia, No.02. Th.XXVII Februari. Jakarta.