

PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Maskarto Lucky Nara Rosmadi, Zaenudin Tachyan

STIE Kridatama Bandung
Jl. Terusan Borobudur No. 1-4 (depan TVRI) Bandung
E-mail: lawfstudy@gmail.com, tachyanzaenudin@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Gardautama. Metode yang digunakan adalah analisis jalur, karena disamping ingin mendapatkan gambaran mengenai kinerja karyawan yang dikaitkan dengan pelatihan, disiplin kerja, dan pengembangan karir, juga ingin mendapatkan gambaran tentang hubungan dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pelatihan sudah pada tingkatan baik, disiplin kerja pada posisi yang kurang baik, serta pengembangan karir ada pada tingkatan baik. Secara umum, pelatihan, disiplin kerja, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh pelatihan adalah paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh secara parsial variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,297 atau 29,70%, variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,279 atau 27,90%, dan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,206 atau 20,60%. Pengaruh secara simultan pelatihan, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,781 atau 78,10%, sedangkan 0,219 atau 21,90% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka variabel pelatihan, disiplin kerja, dan pengembangan karir apabila digabungkan akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gardautama.

Kata Kunci: Pelatihan, Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Pembangunan yang berlangsung di Indonesia saat ini tidak hanya membangun secara fisik semata, tetapi juga non fisik berupa meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam persaingan global saat ini, dunia kerja sangat membutuhkan orang yang bisa berpikir untuk maju, cerdas, inovatif serta mampu berkarya dengan semangat yang tinggi dalam menghadapi perkembangan jaman.

Tidak hanya itu, dalam kondisi saat ini peran dari sumber daya manusia sendiri mempunyai peranan penting dalam suatu lembaga, juga diprioritaskan pada aspek manajerial yang matang dalam pengelolaan organisasi/perusahaan. Berbagai organisasi, lembaga, perusahaan, dan instansi berusaha untuk meningkatkan kinerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi masing-masing dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi.

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapat perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi

untuk menciptakan sebuah sistem manajerial yang tangguh dan mampu mengikuti perkembangan jaman. Sumber daya manusia yang ada dalam hal ini karyawan pada suatu organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai sasaran yang mereka inginkan. Rasa aman akan suasana kerja yang mampu mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Kondisi kerja yang aman semacam ini, serta didukung rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerja sama dalam berbagai aktivitas merupakan keinginan dari setiap karyawan di suatu instansi atau organisasi. Garry Jacob dalam Kaswan (2010) mengemukakan pendapatnya, bahwa “sarana terbaik untuk memberikan perhatian kepada karyawan adalah menaruh perhatian pada pekerjaan yang mereka lakukan dan memberi tiap karyawan kesempatan untuk terus mempelajari keterampilan dan memperoleh pengetahuan baru serta melaksanakan tanggung jawab baru sesuai kapabilitasnya”.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan dan

pengembangan yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk motivasi yang tidak terlepas dari program perencanaan tenaga kerja, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan asset yang mampu bekerja secara produktif. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa dalam program peningkatan kemampuan profesional, sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja dalam suatu sistem nasional memerlukan adanya keterpaduan dan arah yang jelas serta berkelanjutan dalam jalur pelatihan dan pengembangan.

Berkaitan dengan kinerja, Peter Drucker (2008), mengemukakan pendapatnya bahwa “kinerja yang hebat tidak ada kaitannya dengan rasa takut gagal...., tentu saja, orang melakukan hal terbaik yang bisa dilakukannya.” Seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk mengusahakan agar pekerjaan pada unitnya dapat dilaksanakan dalam jangka waktu yang cukup beralasan dan dengan biaya yang sesuai”.

Kemudian Jack Fitz-enz dan Barbara Davison (2011), mengungkapkan pendapatnya, bahwa manajemen kinerja melayani banyak tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat menambah motivasi dan produktivitas, mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, serta memfasilitasi perencanaan dan perubahan strategis. Salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengadakan kegiatan bagi tercapainya tujuan organisasi. Kiranya tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi/perusahaan, sangat tergantung pada sistem pelatihan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian kualitas karyawan yang terdapat dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya. John Bernandin dan Joyce E.A. Russell dalam Gomes (2003), berpendapat, bahwa supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*), aktivitas-aktivitas yang terencana (*be a planned organizational activity*), dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan. Selanjutnya pelatihan juga harus ditunjang dengan disiplin kerja dari pegawai/karyawan dan akan bermanfaat bagi individu (tenaga kerja) itu sendiri maupun organisasi/perusahaan. Sangatlah logis apabila peningkatan disiplin sumber daya manusia harus diupayakan untuk mencapai produktivitas organisasi sesuai yang diharapkan.

Dalam kaitan disiplin, Mathias dan Jackson (2002), berpendapat, bahwa Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan pada perilakunya dan bukan pada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah meningkatkan kinerja. Dengan adanya disiplin kerja yang maksimal dari tenaga kerja, maka secara langsung akan berdampak bagi peningkatan produktivitas yang membawa hasil bukan saja bagi perusahaan/organisasi tetapi juga bagi karyawan. Hal ini akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan karir bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

Gomes (2003), mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang.

Outso urcing atau alih daya merupakan proses pemindahan tanggung jawab tenaga kerja dari perusahaan induk ke perusahaan lain diluar perusahaan induk. Perusahaan diluar perusahaan induk bisa berupa *vendor*, koperasi ataupun instansi lain yang diatur dalam suatu kesepakatan tertentu. *Outsourcing* dalam regulasi ketenagakerjaan biasa hanya mencakup tenaga kerja pada proses pendukung (*noncore business unit*) atau secara praktek semua lini kerja bias dialihkan sebagai unit *outsourcing*. *Outsourcing* dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia diartikan sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja yang diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 (Pasal 64, 65 dan 66) dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor: Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 Tentang Tata Cara Perjanjian Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh dan Keputusan Menakertrans Nomor: 220/Men/X/2004 Tentang Syarat-syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan lain. mengingat pengaturan tentang *outsourcing* (Alih Daya) ini sendiri masih dianggap kurang lengkap, maka pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Paket Kebijakan Iklim Investasi. Dalam Inpres tersebut dinyatakan, bahwa *outsourcing* (Alih Daya) sebagai salah satu faktor yang harus diperhatikan dengan serius dalam menarik iklim investasi ke Indonesia.

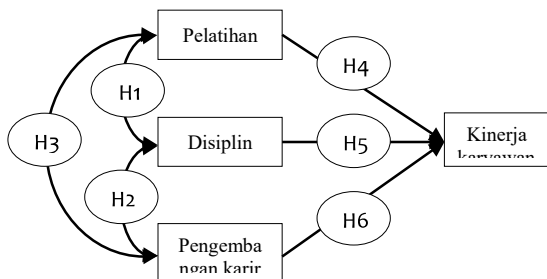
Dari uraian di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana variabel pelatihan, disiplin, pengembangan karir serta kinerja karyawan di PT. Garda Utama.
2. Berapa besar hubungan dan pengaruh antara variabel pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui variabel pelatihan, disiplin, pengembangan karir serta kinerja karyawan di PT. Garda Utama.
2. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan dan pengaruh antara variabel pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



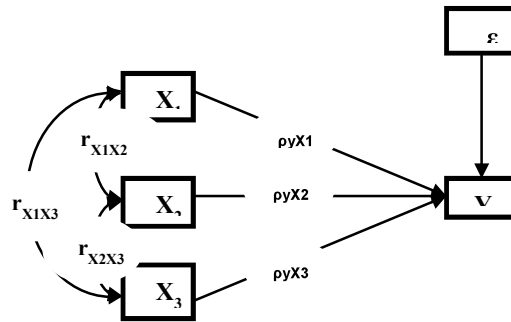
Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H₁, H₂, dan H₃: pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir mempunyai hubungan yang signifikan.
- H₄: pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₅: disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₆: pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut digunakan analisis jalur (*path analysis*) dan untuk mempermudah pengolahannya menggunakan software SPSS dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menggambarkan analisis jalur dalam sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis penelitian.



Gambar 2 Analisis Jalur (*path analysis*)

Keterangan:

- X₁** = Pelatihan
- X₂** = Disiplin
- X₃** = Pengembangan Karir
- Y** = Kinerja Karyawan
- r_{X₁X₂}** = Hubungan antara X₁ dengan X₂
- r_{X₁X₃}** = Hubungan antara X₁ dengan X₃
- r_{X₂X₃}** = Hubungan antara X₂ dengan X₃
- ρ_{yX₁}** = Pengaruh antara X₁ terhadap Y
- ρ_{yX₂}** = Pengaruh antara X₂ terhadap Y
- ρ_{yX₃}** = Pengaruh antara X₃ terhadap Y
- ε** = Faktor lainnya yang mempengaruhi Y selain X₁, X₂, dan X₃

Adapun persamaan struktur yang dibentuk adalah sebagai berikut: $Y = \rho_{yX_1} + \rho_{yX_2} + \rho_{yX_3} + \epsilon$

2. Menghitung dan menyusun matrik koefisien korelasi (r) guna mengetahui korelasi antar variabel.
3. Menghitung koefisien jalur (ρ).
4. Menghitung koefisien determinasi (r²).
5. Menghitung koefisien epsilon (ε) yang tidak diteliti.
6. Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara keseluruhan melalui uji F dengan kriteria tolak H₀ bila $F_{hitung} > F_{tabel}$.
7. Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara keseluruhan melalui uji t dengan kriteria tolak H₀ bila $t_{hitung} > t_{tabel}$.

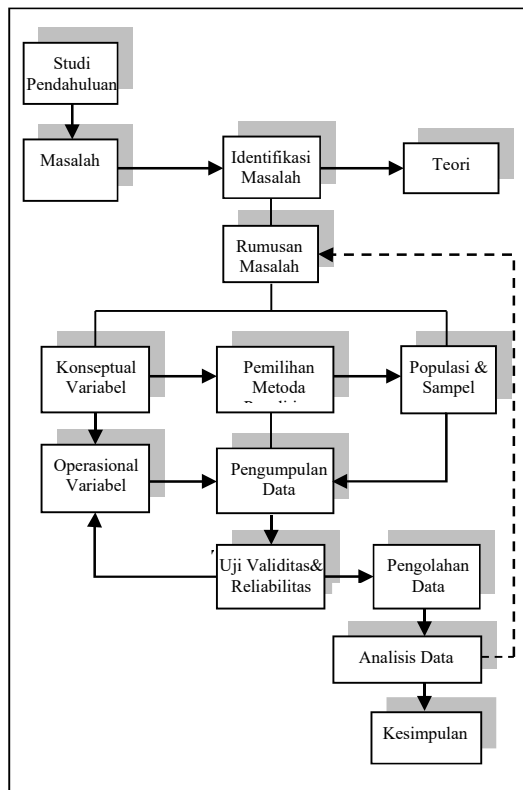
2.METODOLOGI

Riset sumber daya manusia cenderung melibatkan karyawan sebagai obyek yang diteliti. Para karyawan menjadi fokus perhatian para periset dibidang SDM. Aspek-aspek karyawan di perusahaan yang satu bisa jadi berbeda dengan di perusahaan lainnya, misalnya dalam hal komposisi karyawan. Perbedaan jumlah karyawan ini cukup mempengaruhi desain riset. Sebelum alat ukur (kuesioner) digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan tepat atau sudah mengukur apa yang seharusnya diukur. Oleh karena itu, uji validitas dilakukan pada setiap item dalam kuesioner. Kriteria pengujian validitas, yaitu jika $r_{xy} > 0,30$, maka item dari instrumen tersebut

dikatakan valid. Demikian pula berlaku sebaliknya, jika $r_{xy} < 0,30$, maka item dari instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Sementara untuk uji reliabilitas, yakni untuk mengetahui keandalan instrumen digunakan metoda belah dua (*split half method*). Kriteria pengujian reliabilitas, yaitu jika $r_{xy} > 0,70$, maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel. Demikian juga sebaliknya, jika $r_{xy} < 0,70$, maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan tidak reliabel.

Penelitian ini dilakukan di PT. Garda Utama Kota Bandung. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif analitis dengan jumlah responden sebanyak 160 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik angket, dan studi dokumenter. Angket dimaksudkan untuk mengumpulkan data primer tentang persepsi/pandangan tentang pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir dikaitkan dengan inerja karyawan. Sedangkan studi dokumentasi dimaksudkan untuk menjaring data yang tidak dapat dijaring melalui angket dan studi dokumentasi. Data dari angket atau kuesioner kemudian dilolah dengan menggunakan program SPSS versi 20,00.

Adapun desain penelitian dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Rumusan desain penelitian

3.LANDASAN TEORI

Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan. Dengan dilaksanakannya pelatihan, diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya kesenjangan akan berkurang.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan kerja atau yang sekarang biasa kita kenal dengan istilah training adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Wexley dan Latham (dalam Marwansyah, 2010:153), mendefinisikan pelatihan dan pengembangan sebagai “*a planned effort by an organization to facilitate the learning of job-related behavior on the part of its employyes. The term behavior is used in the broad sense to include any knowledge and skill acquired by an employye through practice*” (upaya terencana oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi karyawannya dalam mempelajari perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Istilah perilaku digunakan dalam arti luas, yang meliputi setiap pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan melalui praktek atau pengalaman langsung).

Menurut Edwin B. Flippo (dalam Sedarmayanti 2010:169), beberapa nilai pelatihan yang penting adalah sebagai berikut:

1. *Increased productivity in terms of both quantity and quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu);
2. *Reduced accidents* (mengurangi kecelakaan);
3. *Reduced supervision* (mengurangi pengawasan);
4. *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi);
5. *Heightened morale* (mempertinggi moral).

Disiplin

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk mendorong pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indisipliner. Salahsatu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak dapat diharapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan yang ada tidak diketahui, tidak jelas, atau tidak dijalankan sebagai mestinya. Kedisiplinan menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:126) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Ada 3 (tiga) bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin pencegahan (*preventive discipline*), tindakan yang karyawan mengikuti standar dan aturan, sehingga pelanggaran dapat dicegah.
2. Disiplin perbaikan (*corrective discipline*), tindakan yang diambil setelah terjadinya pelanggaran.
3. Disiplin progresif (*Progressive discipline*) adalah suatu upaya untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengoreksi diri sebelum diterapkan hukuman.

Disiplin akan tumbuh dan dapat dibina melalui latihan, pendidikan atau penanaman kebiasaan dengan keteladanan-keteladanan tertentu, yang harus dimulai sejak dalam lingkungan keluarga, mulai pada masa kanak-kanak dan terus tumbuh berkembang dan menjadikannya bentuk disiplin yang semakin kuat. Disiplin akan membuatnya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/ organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Persaingan global dan perubahan kondisi perekonomian dewasa ini, membuat banyak perusahaan

mengubah cara pandang mereka terhadap karir karyawan.

Keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh hal-hal, sebagai berikut:

1. Pendidikan formal;
2. Pengalaman kerja;
3. Sikap atasan;
4. Prestasi kerja;
5. Bobot pekerjaan;
6. Lowongan pekerjaan; dan
7. Produktivitas kerja.

Berkaitan dengan uraian di atas, Dessler (dalam Marwansyah 2010:207) memberikan pengertian tentang karir, yaitu "*The pattern of work-related experiences (e.g. job positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of the person's work life.*" (Aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan, dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan) sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang).

Kemudian Cascio (2006:25), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja terdiri dari *communication, conflict resolution, career development, employee participation, pride, equitable compensation, a safe environment, job security, wellness.*

Kinerja Karyawan

Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut, banyak perusahaan merasa bahwa Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dikembangkan saat ini, mayoritas didasarkan pada sistem pengukuran finansial, belum dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan. Perusahaan tersebut membutuhkan SMK yang baru. Kinerja (*performance*) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14).

Marwansyah (2010:228), mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Bernardin dan Russel dalam Dahi Juwandi dan Kaswan (2010:162) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi.

Berbicara mengenai kinerja, maka ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*); secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata akan mudah mencapai kinerja yang maksimal;
2. Faktor motivasi (*motivation*); motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap responden yaitu karyawan PT. Garda Utama yang berjumlah 389 orang. Selanjutnya jumlah tersebut diambil sampel dengan hasil 160 karyawan. Hasil uji validitas terhadap variabel penelitian, diketahui bahwa seluruh item dari tiap variabel dinyatakan valid, sehingga tidak perlu ada item yang dibuang. Adapun nilai reliabilitasnya adalah:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Skor	Kategori
1	Pelatihan	0,829	Reliabel
2	Disiplin	0,847	Reliabel
3	Pengembangan karir	0,870	Reliabel
4	Kinerja karyawan	0,813	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah kembali

Dari Tabel 2 di atas, terlihat bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berada di atas 0,70, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan sudah reliabel. Syarat untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) adalah adanya hubungan diantara variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3), dan hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat dari koefisien korelasinya.

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti pada penelitian ini. Sugiyono (2010:228), berpendapat bahwa teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hubungan dan

membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk *interval* atau *ratio*, dan sumber data dari kedua variabel atau lebih tersebut adalah sama. Perhitungan ini menggunakan program SPSS 22,00 dan didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil korelasi antar variabel

		Correlations			
		Kinerja	Pelatihan	Disiplin	Karir
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.837	.791	.799
	Pelatihan	.837	1.000	.742	.824
	Disiplin	.791	.742	1.000	.768
	Karir	.863	.824	.768	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.000	.000	.000	.000
	Pelatihan	.000	.000	.000	.000
	Disiplin	.000	.000	.000	.000
	Karir	.000	.000	.000	.000
N	Kinerja	160	160	160	160
	Pelatihan	160	160	160	160
	Disiplin	160	160	160	160
	Karir	160	160	160	160

Sumber: hasil olah SPSS 22.00

Hasil analisis jalur (*path analysis*) melalui *analyze regression linier* menggunakan SPSS 22,00 dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4. Pengaruh parsial variabel pelatihan, disiplin dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.698	2.309			1.168	.244
Pelatihan	.353	.080	.361		4.401	.000
Disiplin	.352	.063	.347		5.592	.000
Karir	.248	.087	.254		2.851	.005

a. Dependent Variable: kinerja

Kemudian pengaruh simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui nilai koefisien determinasi (*square multiple correlation*) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Hasil analisis jalur dari pengaruh simultan variabel pelatihan (X_1), disiplin (X_2), dan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan software SPSS 20,00.

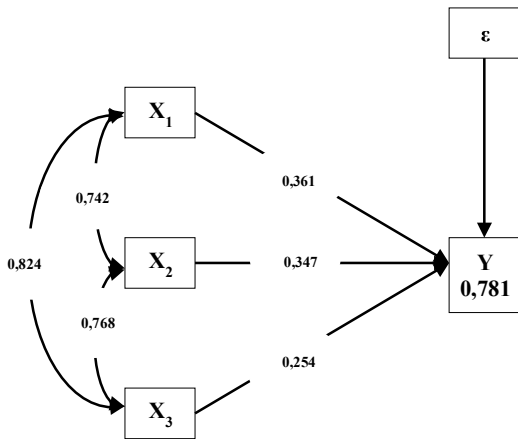
Tabel 5. Pengaruh Simultan Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.781	.770	2.65441

a. Predictors: (Constant), pelatihan, disiplin, karir

b. Dependent Variable: kinerja

Dengan demikian dapat diketahui hasil penghitungan analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan gambar 3. di atas, maka dapat diformulasikan dengan hasil:

Tabel 6. Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Pelatihan (X ₁)	0,361
Disiplin (X ₂)	0,347
Pengembangan karir (X ₃)	0,254

Sumber: Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel X₁ mempunyai koefisien jalur 0,361, variabel X₂ koefisien jalurnya 0,347, dan variabel X₃ koefisien jalurnya 0,254. Hasil tersebut digambarkan dalam persamaan jalur seperti dibawah ini:

$$Y = 0,361 X_1 + 0,347 X_2 + 0,254 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja Karyawan
- X₁ = Pelatihan
- X₂ = Disiplin
- X₃ = Pengembangan Karir

Sesuai dengan hasil penghitungan analisis jalur, maka berikut disajikan pengaruh total, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung setiap variabel sebagaimana terlihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 7. Pengaruh Total, Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak langsung

Variabel	Pengaruh Langsung	Kinerja Karyawan			Pengaruh Total
		Pengaruh Tidak Langsung X ₁	X ₂	X ₃	
Pelati	13 %	-	9,20 %	7,50%	29,70 %

in	Disipl	12 %	9,20 %	-	6,70 %	27,90 %
Karir	6,40 %	7,50 %	6,70 %	-	20,60 %	
Pengaruh total	31,40 %	16,70 %	15,90 %	14,20 %	78,20 %	

Sumber: Data primer diolah kembali.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh data, bahwa variabel pelatihan memberikan kontribusi sebesar 29,70% terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat yang disampaikan Edwin B. Flippo seperti dikutip Sedarmayanti (2010) yang menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap. Dengan dilaksanakannya pelatihan diharapkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan baik mengenai pengetahuan maupun keterampilan serta sikap dapat meningkatkan sesuai yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Khaerul Akhir Lubis Tahun 2008 dengan judul “Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan diperoleh hasil, bahwa variabel pelatihan memberikan kontribusi sebesar 0,376 atau 37,60% terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan, diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat ditingkatkan.

Variabel disiplin memberikan kontribusi sebesar 27,90% terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin memberikan kontribusi sebesar 20,70% terhadap kinerja karyawan. Berkaitan dengan disiplin kerja, Keith Davis dan John W. Newstrom yang dikutip Hariandja (2009) menyebutkan bahwa beberapa pendekatan untuk meningkatkan disiplin yaitu meliputi disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin pro Ditegakkannya disiplin, bukan hanya ^{0,219} karyawan saja, tetapi juga bagi pengelola perusahaan (manajemen). Dengan diterapkannya disiplin, maka akan muncul dalam diri karyawan tersebut, berupa mental yang baik dan terbina, paham akan tugas dan tanggung jawabnya, serta perubahan sikap perilaku. Dari pendapat di atas, terlihat bahwa pengelola perusahaan (manajemen) mampu mendorong karyawan untuk menjalankan tugasnya masing-masing yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel pengembangan karir memberikan kontribusi sebesar 20,60% terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat pendapat ahli Sadili Samsudin (2009) yang mengatakan, bahwa

pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada diri seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi matang. Berkaitan dengan pengembangan karir, Lita Wulantika dalam penelitian yang dilakukan pada Tahun 2005 dengan judul “Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Kandatel Bandung” diperoleh hasil adanya kontribusi variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,472 atau 47,20%. Oleh karena itu untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompetitif, diperlukan usaha memberikan bantuan agar para pekerja yang potensial dapat mencapai jenjang karir sejalan dengan usahanya untuk mewujudkan tugas perkembangannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan path analysis dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,130 atau 13% sedangkan pengaruh tidak langsung baik melalui disiplin maupun pengembangan karir sebesar 0,167 atau 16,70%, termasuk dalam kategori rendah.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,120 atau 12% sedangkan pengaruh tidak langsung baik melalui pelatihan maupun pengembangan karir sebesar 0,159 atau 15,90%, termasuk dalam kategori rendah.
3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,064 atau 6,40% sedangkan pengaruh tidak langsung baik melalui pelatihan maupun disiplin sebesar 0,142 atau 14,20% termasuk dalam kategori rendah.
4. Pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,765 atau 76,50% berada pada kategori kuat, sedangkan sisanya sebesar 0,235 atau 23,50% merupakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Saran

Saran merupakan sumbangsih pemikiran dari peneliti berkaitan dengan objek penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Garda Utama Nusa Satria, selain berpedoman kepada Surat Keputusan Kapolri Nomor: Skep/1017/XII/2002 Tanggal 17 Desember 2002 Tentang Kurikulum Pelatihan Satpam, juga harus mencari inovasi materi yang akan diberikan kepada calon anggota satuan pengamanan (satpam).
2. Perlu adanya pembenahan secara struktural bukan hanya bagi pelaksana lapangan (anggota) tetapi juga bagi manajemen perusahaan agar tujuan perusahaan mudah untuk dicapai.
3. Hendaknya mengenai pengembangan karir anggota dijadikan agenda pembahasan tingkat manajemen, terutama mengenai teknis pelaksanaannya. Hal ini dilakukan agar persaingan untuk meniti karir di bidang keamanan (*security*) betul-betul berjalan sesuai dengan aturan yang tercantum dalam peraturan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, Peter. (2008). *Peter Drucker Tentang Kepemimpinan dan Efektivitas Eksekutif dalam The Leader of The Future, Visi, Strategi dan Praktek Kepemimpinan Masa Depan Untuk Era Baru*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Fitz-enz, Fac dan Barbara Davison. (2011). *How To Measure Human Resources Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 300.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Paket Kebijakan Iklim Investasi.
- Kaswan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Putra Praktisi.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor: Kep.220/Men/X/2004 Tentang Syarat-syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor: Kep.101/Men/VI/2004 Tentang Tata Cara Perjanjian Perusahaan Penyedia Jasa pekerja/Buruh.

Samsudin, Sadili. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Pusaka Setia, 140.

Sedarmayanti. (2010). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung. Mandar Maju, 164.

Sugiyono. (2010). Statistika Untuk Penelitian. Bandung. Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan