

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Untuk meyiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan globalisasi. Oleh sebab itu setiap perusahaan mengadakan pengembangan sumber daya manusia tersebut. Seperti diketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai suatu metode-metode yang telah ditetapkan dalam pengembangan perusahaan. Untuk itu lebih jelasnya terdapat beberapa pengertian dari pengembangan sumber daya manusia di antaranya:

Menurut FoEh, K. S. (2019), Pengembangan sumber daya manusia diartikan pula sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat, Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai asset berharga yang perlu dikembangkan.

2.1.1.2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia secara umum adalah untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau manusia melalui program pendidikan dan pelatihan agar menciptakan sebuah produk yang berkualitas dan mampu memajukan perusahaan atau organisasi. yang menjadi fokus dalam pengembangan ini adalah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki setiap individu harus mumpuni dan hasil

pekerjaan setiap individu dan kelompok harus diperhatikan untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

Berikut ini adalah rincian dari tujuan pengembangan Sumber Daya:

1. Dapat Meningkatkan Produktivitas di dalam Pekerjaan.
2. Mengurangi Kerusakan Produk
3. Semua Berjalan Secara Efisien
4. Meningkatkan Tingkat Pelayanan Kepada Konsumen
5. Dapat Menciptakan Moral Pegawai atau Manusia
6. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan

Menurut Krismiyati (2017), indikator untuk Pengembangan SDM terdiri atas tiga indikator, yaitu: Motivasi, Kepribadian, dan Keterampilan.

2.1.1.3. Pengertian Pendidikan

Pendidikan memegang peran krusial dalam meningkatkan kualitas potensi manusia, karena karakter suatu generasi tercermin dari tingkat pendidikannya. Ketika pendidikan diarahkan dengan baik, maka generasi yang berkualitas akan muncul; namun sebaliknya, jika pendidikan tidak terlaksana dengan baik, dampaknya juga akan terlihat pada generasi yang kurang berkualitas. Menurut pandangan Tim pengembangan MKDK IKIP Semarang, pendidikan merujuk pada usaha manusia untuk mengembangkan potensi internal (seperti rasa, cinta, karsa, pikiran, dan moral) dan eksternal (seperti indra dan keterampilan) guna meningkatkan kepribadian. Sementara menurut Zainun dalam Sukoco (2010), tujuan pendidikan adalah mempersiapkan individu sebelum mereka masuk ke dunia kerja, dengan harapan bahwa pengetahuan yang diperoleh akan sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditekuni.

Mangkunegara, “pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang berjalan secara terorganisir dan sistematis, dimana para tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum”.

Sebagai alternatif, Irianto mengemukakan bahwa “pendidikan adalah tahap formal yang diselesaikan oleh para pegawai, dan menekankan bahwa pendidikan

berfungsi sebagai pendorong dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja mereka”.

Berbagai pandangan tentang pendidikan akhirnya dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan adalah proses penting yang dilalui manusia untuk meningkatkan kemampuan mereka, sebagai persiapan untuk masa depan.

2.1.1.4. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu faktor yang dilihat oleh perusahaan ketika melaksanakan proses seleksi masuk karyawan. Sumber daya manusia yang memiliki latar belakang tertentu akan terlihat pada saat proses seleksi mengenai bidang yang dikuasainya, sehingga dapat meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang tersebut pada tempat yang tepat. Selain dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dalam proses penempatan karyawan, prestasi akademik yang pernah diraih juga mempengaruhi beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Latar belakang pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dan jenjang pendidikan.

Menurut Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, jenjang pendidikan formal adalah suatu tahapan pendidikan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik. Jenjang pendidikan terdiri dari:

1. Pendidikan Dasar Pendidikan dasar yaitu pendidikan awal Sembilan Tahun pertama sekolah, meliputi enam Tahun SD dan dan tiga tahun SMP.
2. Pendidikan Menengah Pertama Pendidikan menengah adalah pendidikan lanjutan setelah pendidikan dasar, yaitu tingkat SLTA. Pada pendidikan ini sumber daya manusia agar mempersiapkan diri untuk memasuki pasar kerja.
- 8
3. Pendidikan Menengah Atas Pendidikan tinggi merupakan lanjutan dari pendidikan menengah. Pendidikan ini dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia agar mempunyai kemampuan akademik atau non akademik yang dapat diterapkan dalam hal pekerjaan. Pendidikan tinggi dalam hal ini adalah perguruan tinggi yang berbentuk universitas, akademi, institut, sekolah tinggi, dll.

4. Spesifikasi/Jurusan Keilmuan Kesesuaian jurusan adalah sebelum karyawan direkrut dan diseleksi, terlebih dahulu perusahaan melakukan analisis tentang kesesuaian jurusan sumber daya manusia dengan kebutuhan perusahaan mengenai spesifikasi-spesifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan agar sesuai.
5. Tujuan Pendidikan Tujuan pendidikan merupakan bagian dari penunjang arah masa depan baik itu individu ataupun kelompok Adapun tujuan dari pendidikan adalah:
 - 1) Tujuan umum pendidikan nasional adalah untuk membentuk manusia pancasila.
 - 2) Tujuan institusional adalah tujuan yang menjadi tugas lembaga pendidikan tertentu untuk mencapainya.
 - 3) Tujuan kurikuler adalah tujuan studi atau mata pelajaran.
 - 4) Tujuan instruksional adalah tujuan materi kurikulum yang berupa bidang. Berupa bahasan atau sub bahasan.
 - 5) Indikator Pendidikan Berdasarkan berbagai macam pendapat diatas mengenai pendidikan maka indikator dari pendidikan menurut Liza dan Suktiarti dalam skripsi Citra Rahayu Ningsih indikator pendidikan terbagi menjadi dua yaitu:
 - 1) Pendidikan formal, Yaitu pendidikan yang pernah ditempuh dibangku sekolah baik Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas maupun Perguruan Tinggi yang dapat dibuktikan dengan ijazah kelulusan.
 - 2) Pendidikan non, formal Yaitu pendidikan yang didapat dengan mengikuti kursus maupun pelatihan

2.1.1.5 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bentuk upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan harapan kinerja yang dihasilkan dapat meningkat. Akan tetapi kebanyakan perusahaan ketika sudah mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan, perusahaan kurang memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sehingga kemampuan alamiah yang dimiliki karyawan yang semakin lama

semkin memudar. Oleh karena itu diperlukan pelatihan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan.

Kepedulian terhadap kualitas dan peran Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dijumpai pada semboyan dan doktrin militer, yaitu *man behind the gun* yang artinya senjata secanggih apapun tidak berarti, apabila tidak disertai kualitas sumber daya manusia berkualitas yang berada dibelakang senapan atau senjata tersebut.

Menurut Mondy (2008) “pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini”.

Menurut Raymond (2013) Pelatihan (training) adalah upaya yang telah direncanakan untuk membantu karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut agar lebih mudah dalam menyelesaikannya. Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat memaksimalkan kemampuan karyawan guna meningkatkan kualitas diri sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun tujuan dan manfaat pelatihan yaitu:

1. Produktivitas (productivity) Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Kualitas (quality) Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
3. Perencanaan Tenaga Kerja (human resource planning) Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia 11 salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahakan.
4. Moral (morale) Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan

peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation) Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat meembangkan diri.
6. Keselamatan dan Kesehatan (health and safety) Merupakan langkah terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.
7. Pencegahan Kadaluarsa (obsolescence prevention) Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
8. Perkembangan Pribadi (personal growth) Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing – masing.

2.1.1.6 Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a) Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih

efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan secara baik dalam pekerjaan.

b) Karyawan lama, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada balai pusat pelatihan kerja, pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill, dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat. Selain peserta yang terkait dengan pengembangan adalah pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (trainer) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (development training education) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

a. Pelatih internal Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan pelatihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatih Eksternal Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang

memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih akan saling mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan. Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. **Teaching Skills**, Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar para peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.
- b. **Communication Skills**, Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.
- c. **Personality Authority**, Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.
- d. **Social Skills** Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjalin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.
- e. **Technical Competent**, Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
- f. **Stabilitas**, Emosi Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

2.1.17 Indikator Pelatihan

Indikator- indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya: 1. Tujuan Pelatihan Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu

pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

2. Materi Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
3. Metode yang digunakan Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
4. Kualifikasi Peserta Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur) Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif

2.1.1.8. Kendala-Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan setelah ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih/ instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

- a) Peserta Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama/heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena adanya daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
- b) Pelatih/Instruktur Pelatih/instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat, akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang

ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif/teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

- c) Fasilitas pengembangan Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang/tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang/tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.
- d) Kurikulum Kurikulum yang ditetapkan dan didasarkan kurang serasi/menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan/jabatan peserta bersangkutan yang tepat sangat sulit.
- e) Dana pengembangan Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

2.1.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Menurut Busro (2018), Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non-profit serta seluruh pekerjaan. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017:77) pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan” dan menurut Riva’i dan Sagala (2018:20) yang menyatakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Didukung dari faktor keinginannya serta kesempatan yang diberikan perusahaan.

2.1.2.1. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir menurut Busro (2018:279) adalah:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit maupun non profit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi.

2.1.2.2. Bentuk – bentuk Pengembangan Karir

Menurut Nitisemito (2016: 74) pengembangan karir dapat dibagi menjadi :

1. Pembinaan dari pimpinan, Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mencapai tujuan perusahaan.
2. Pendidikan dan pelatihan, Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.
3. Promosi, Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
4. Mutasi, Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

2.1.2.3. Indikator Pengembangan Karir

Indikator dalam pengembangan karir menurut Riva'i dan Sagala (Donni Juni Priansa, 2018:161):

1. Perencanaan Karir, Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
2. Pengembangan Karir, Individu Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Dukungan Departemen SDM, Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

2.1.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robert dan Jackson, 2022: 81 Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja kerja (performance appraisal) karyawan kedengarannya cukup sederhana, dan riset menunjukkan penggunaannya yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Kebanyakan perusahaan Amerika mempunyai sistem penilaian kinerja untuk pekerja kantor, profesional, teknikal, pengawas, manajemen menengah, dan pekerja produksi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan 21 atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Wahyudi (2012: 130), "salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi". Menurut Faustino

(2003: 199) pendidikan dan pelatihan adalah “solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai agar dapat memenuhi standar kinerja”. Menurut The Liang Gie (1981: 44), ada 3 syarat-syarat yang harus dimiliki dalam diri seseorang pegawai untuk memungkinkannya bekerja efisien, yaitu:

1. Keinginan kerja.
2. Kemampuan bekerja.
3. Kemahiran bekerja

Disini tampak jelas bahwa dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, maka akan dihasilkan tingkat prestasi kerja tinggi yang disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepada mereka. Termasuk didalamnya mencakup penilaian terhadap seluruh kegiatan program dan proyek yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu. Menurut Wilson (2012: 231) penilaian kinerja adalah “proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007: 69) “penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan/lembaga secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2010 tentang Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Wilson (2012: 233) manfaat penilaian kinerja adalah:

- 1). Melakukan evaluasi antar individu dalam organisasi
- 2). Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
- 3). Pemeliharaan system
- 4). Dokumentasi

Menurut Hardiyansyah (2012: 93) unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan dari kinerja adalah:

- 1). Kesetiaan
- 2). Prestasi Kerja
- 3). Tanggung jawab
- 4). Ketaatan
- 5). Kejujuran
- 6). Kerjasama
- 7). Prakarsa

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Hakikat penilaian yakni membandingkan antara data realita dengan standar yang ada. Terkait dengan data kinerja, Umar (2005: 102) mengemukakan komponen data kinerja, yaitu:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu, kadar pengetahuan dan pemahaman tentang tugas yang diemban meliputi: prosedur kerja, sistem kerja, keahlian teknis, penggunaan informasi dan sarana secara benar. Misalnya: mengetahui secara teknis operasional yang berhubungan dengan bidang tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Kemampuan Kerja Sama

Kemampuan kerja sama yaitu, kadar kemampuan menjalin hubungan kerja baik dalam unit kerjanya maupun unit lainnya, bersedia memberikan menerima pendapat, bantuan, dan dukungan kepada orang lain, serta mengakui kesalahan dan mau belajar dari kesalahan tersebut. Misalnya: rasa kebersamaan dan pengabdian terhadap instansinya, menjalin hubungan kerja, mau memberi dan menerima pendapat orang lain.

3. Inisiatif

Prakarsa atau inisiatif yaitu kadar semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya untuk kemajuan instansinya. misalnya: bekerja keras dengan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas untuk kemajuan instansinya.

4. Disiplin dan keteraturan kerja

Disiplin dan keteraturan kerja, yaitu kadar pelaksanaan setiap kegiatan yang selalu mengikuti ketentuan yang berlaku dan tidak menghambat pelaksanaan tugas. Misalnya: melaksanakan tugas tidak lepas dari peraturan, prosedur kerja, penggunaan waktu dan sumber sumber pekerjaan.

5. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu, yaitu kadar penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan waktu yang singkat. Misalnya, datang dan pulang sesuai waktunya, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab, yaitu kadar tindakan-tindakan yang didasarkan pada niat yang baik dan benar, serta dengan kesadaran pribadi bersedia menerima konsekuensi atas tindakannya tersebut. Misalnya: berani menghadapi konsekuensi dari segala tindakan yang dilakukan, menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, melaksanakan tugas sampai tuntas dan sebaik mungkin. John Minner dalam Sutrisno (2010: 172) mengemukakan ada 4 dimensi yang dapat disajikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu: "kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama". Dari empat dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Minner itu, Sudarmanto (2009: 11) mengemukakan dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu: kualitas hasil, kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu atau unjuk kerja pegawai, yaitu: penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan

terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama. Dari empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan, menurut Mangkunegara (2009: 18) yaitu “aspek kuantitatif dan aspek kualitatif”. Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:95) indikator-indikator dalam kinerja sebagai berikut:

1) Kesetiaan.

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja.

Prestasi kerja dapat menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.

3) Kejujuran.

Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugastugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4) Kedisiplinan.

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturanperaturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Pendidikan terhadap kinerja karyawan

Pengembangan pendidikan karyawan dapat mempengaruhi kinerja mereka melalui peningkatan pengetahuan, motivasi, adopsi inovasi, kepercayaan diri, dan peluang karir. Hubungan ini kompleks dan dipengaruhi oleh jenis pendidikan, dukungan manajemen, budaya organisasi, dan faktor eksternal. Evaluasi kinerja yang objektif diperlukan untuk mengukur dampak pengembangan pendidikan secara akurat.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pelatihan karyawan mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan keterampilan, pemahaman, produktivitas, dan kepercayaan diri. Praktik terbaik yang dipelajari juga dapat diterapkan. Dukungan manajemen dalam pelatihan penting. Hasil pelatihan bervariasi, dan pengukuran kinerja objektif membantu menilai dampaknya.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Pengembangan karir karyawan memengaruhi kinerja melalui motivasi, peningkatan keterampilan, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kepuasan. Ini juga berdampak pada komitmen, inovasi, dan kontribusi terhadap organisasi. Evaluasi kinerja tetap penting untuk mengukur dampaknya.

2.3 Penelitian Terdahulu

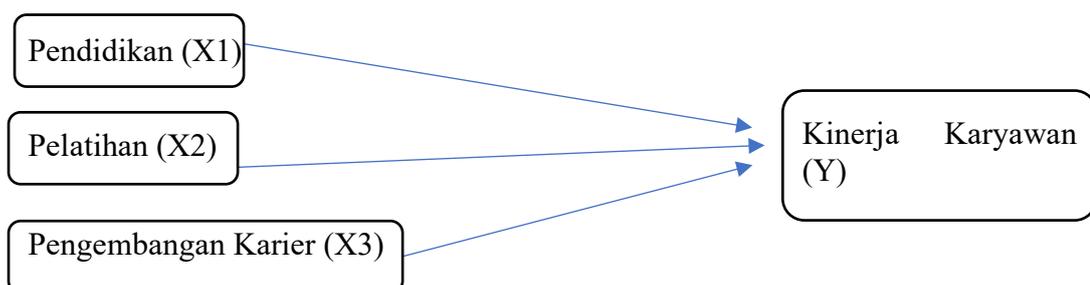
Penelitian ini dilakukan oleh Febri Wahyudi pada tahun 2009. Dengan judul analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian sumberdaya manusia pada PT. PLN (persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut bahwa diduga terdapat hubungan yang positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan

bagian sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru. Penelitian ini memerlukan data primer dan data skunder, dalam penelitian ini pengambilan sampel dengan metode purposive sampling dimana sampel dapat dapat terpilih karena pertimbangan-pertimbangan tertentu dan menggunakan metode analisis kuantitatif dengan menggunakan peralatan statistik metode regresi linier berganda. Pada penelitian ini ada dua variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan dan satu variabel terikat yaitu kerja kinerja karyawan. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: bahwa nilai f hitung sebesar $14,406 >$ dari nilai f tabel $3,304$, maka dinyatakan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi () sebesar $0,482$ atau sebesar $48,2\%$. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas (pendidikan dan pelatihan) secara bersama-sama mampu menjelaskan terhadap variabel terikatnya sebesar $48,2\%$ sedangkan sisanya $51,8\%$ lagi dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan nilai t hitung pendidikan sebesar $3,124 >$ t tabel dengan tingkat signifikan $0,00$, dan t hitung pelatihan sebesar $2,756 >$ t tabel dengan tingkat signifikan $0,00$. Dari kedua tabel tersebut hanya pendidikan yang mempunyai nilai dari hitung yang lebih besar dari variabel pelatihan terhadap pengaruh kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian di atas maka penulis membuat kerangka berpikir. Kerangka berpikir pada penelitian ini merupakan acuan yang digunakan penulis untuk membahas konsep pengembangan SDM dan konsep kinerja. Adapun kerangka berpikir yang dibuat penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



Sumber: Perusahaan, 2023

Uraian Kegiatan: Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang di upayakan oleh organisasi tertentu dengan tujuan meningkatnya kinerja dan produktivitas dari suatu kerja, pengembangan sumber daya manusia meliputi pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier karyawan.

1. Pendidikan, Pendidikan berorientasi pada peneingkatan pengetahuan teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat.
2. Pelatihan, Pelatihan adalah proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.
3. Pengembangan Karier, Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.
4. Kinerja, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.5 Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis yang penulis sajikan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

H0.1: $X_1 = 0$, Pengembangan Pendidikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ha.1: $X_1 \neq 0$, Pengembangan Pendidikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H0.2: $X_2 = 0$, Pengembangan Pendidikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ha.2: $X_2 \neq 0$, Pengembangan Pendidikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H0.3: $X_3 = 0$, Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ha.3: $X_3 \neq 0$, Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan