

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Mengemukakan *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* yang berkaitan dengan fenomena penelitian yang bersumber dari buku dan atau jurnal ilmiah. Namun tidak diperkenankan menggunakan teori yang bersumber dari media online (*internet*) dalam bentuk apapun (*Blogspot*, *Web Site*, dll).

2.1.1 Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen menurut Robbins dan Coulter (2024:1) mengemukakan bahwa: “manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Sedangkan menurut Rivai (2020:4) “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai suatu tujuan”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2020:5) berpendapat “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Sutrisno (2020:6) berpendapat “manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Hery (2019:3) “manajemen merupakan proses kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan melalui atau perantara orang lain”.

Menurut Abdullah (2019:2) menyatakan bahwa “manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine and method*) secara efisien dan efektif”.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan dalam organisasi yang sudah direncanakan dengan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Sumber-Sumber Manajemen

Sumber-sumber manajemen menurut Nugroho (2019:4-5) adalah sebagai berikut:

a. Manusia (*Men*)

Merupakan sarana penting dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Berbagai macam aktivitas itu dapat dilihat dari proses, seperti: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling*.

b. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti gaji, membeli peralatan-peralatan, biaya perawatan, dan lain-lain. Kegagalan atau ketidak lancaran manajemen banyak dipengaruhi perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

c. Bahan-bahan (*Material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karena dianggap atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

d. Mesin (*Machines*)

Dalam kemajuan teknologi sekarang ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin seperti pada masa sebelum revolusi industri, namun sebaliknya mesin berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

e. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.

f. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sasaran manajemen yang penting, karena merupakan tujuan proses aktivitas manajemen.

3. Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen menurut Stoner dalam Wijayanti (2020:5), menyatakan “tujuan manajemen dapat dicapai dari serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi lainnya yang memiliki tujuan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut Salam (2019:12) mendefinisikan “tujuan organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien”.

Sedangkan Hasibuan (2020:11) mendefinisikan “manajemen adalah seni dan ilmu untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dari beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa tujuan manajemen untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pendayagunaan segala sumber daya yang tersedia guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kemampuan mengatur dalam suatu organisasi.

4. Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2019:9), mendefinisikan “fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*).

Pendapat serupa dikemukakan oleh Safroni (2018:47) “fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian”.

Adapun secara umum penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen dikemukakan Suherman (2018:12) sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan

b. Pengorganisasian

Setelah para manajer menetapkan tujuan dan menyusun rencana atau program untuk mencapainya, maka perlu merancang dan mengembangkan organisasi agar dapat berjalan dengan baik.

c. Penyusunan personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia diperlukan untuk menyelesaikan tugas setelah disusun struktur pekerjaan, dipahami bidang-bidang pekerjaan yang akan dilakukan dan penempatan tenaga-tenaga yang sesuai.

d. Pengarahan (*Directing*)

Perencanaan, pengorganisasian dan penyusunan karyawan harus dijalankan, tetapi harus ada pihak yang memastikan seluruh sumber daya memang mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya pengarahan (*directing*)

e. Pengendalian (*Controlling*)

Diantara beberapa fungsi manajemen, pengendalian memiliki peran yang sangat penting. Pengendalian berfungsi untuk mengevaluasi apakah tujuan

dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

2.1.2 Manajemen.Sumber Daya Manusia

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kekaryawan atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya.

Menurut Sedarmayanti (2020:6) “manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.

Menurut Hasibuan (2020:10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ardana (2019:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari: Rekrutmen, Seleksi sumber daya manusia, Pengembangan sumber daya manusia, Pemeliharaan sumber daya manusia, dan penggunaan sumber daya manusia.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2020:7) ‘tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang bersangkutan’. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2020:7) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi karyawan diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan pemeliharaan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Cushway dalam Sutrisno (2020:7) menyampaikan bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang berkinerja yang tinggi.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Guna mencapai tujuan yang diharapkan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara karyawan (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kaizen dalam Sutrisno (2020:11), istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. Sedangkan menurut Sugeng dalam Sutrisno (2020:11), kualitas sumber daya

manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional.

Menurut Abdullah dalam Sutrisno (2020:12), sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Dengan demikian sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, dan tidak mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolok ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri. Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri, sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi. Setiap langkah yang diambil dalam MSDM haruslah berkaitan erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh organisasi.

4. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan visi, misi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memperhatikan dan mempertimbangkan visi, misi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-

aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM. Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif.

Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan kinerja dan prestasi perusahaan. Sebab itu, *network structure* dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar

berkesinambungan (*continous learning*) merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Desain ulang SDM (*Redesigning Human Resource*) sering kali perlu dilakukan dengan seksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain SDM berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada *Job Characteristic Model*. Hacman dan Oldham dalam Sutrisno (2020:13), mengemukakan bahwa JCM terdiri dari *task identity*, *task signifinance*, *task variety*, *authority*, dan *feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi. Dengan perkataan lain, desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan mengacu pada peningkatan kelima karakteristik tersebut. Dalam menghadapi pasar bebas Asia (AFTA), mutu SDM Indonesia cukup mengkhawatirkan. *Manpower planning* secara nasional perlu dilakukan dengan seksama. Secara umum, mutu universitas-universitas terkemuka Indonesia masih menduduki peringkat jauh di bawah sepuluh besar, padahal universitas merupakan suatu wadah pendidikan dan pengembangan ilmu. Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu SDM, sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sementara itu di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu sumber daya manusia. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan masa mendatang. Aset sumber daya manusia yang perlu di

evaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan sumber daya manusia, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman sumber daya manusia.

2.1.3 Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Wirawan (2018:25) berpendapat sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019:10) mengartikan bahwa sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut pendapat Mangkunegara (2019:33) sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian perusahaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Sofyandi (2020:40) sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya

manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi.

Dari beberapa pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya yang menjadi bagian penting yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai penggerak operasional untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Strategi Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019:54) “strategi sumber daya manusia merupakan perencanaan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Artinya dengan adanya strategi sumber daya manusia akan membantu seseorang agar berkualitas dan berdaya saing untuk suatu perusahaan”.

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan pembentukan budaya yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM. Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan- perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2020:3) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo (2019:2) mengemukakan “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat strategis organisasi, kepuasan kenosumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Sedangkan menurut Ratundo dan Sacket (2016:1) mendefinisikan “Kinerja adalah kegiatan yang mencakup semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Hariandja (2019:55) yang mengemukakan “Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Malthis (2019:113) berpendapat “Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan”

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan proses pencapaian tujuan organisasi dan hasil dari usaha sumber daya manusia itu sendiri dalam sebuah organisasi.

2. Pentingnya Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan pekerjaan, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja agar dapat diketahui efektifitas dan keberhasilan kinerja yang dilakukan karyawan.

Menurut Malthis dan Jackson (2019:61) berpendapat “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan”. Menurut Thomas dan Scott dalam Hasibuan (2018:28) berpendapat “Penilaian kinerja adalah penilaian dari kinerja jabatan seseorang karyawan, dimana merupakan salah satu tanggung jawab paling penting yang ada pada seorang manajer”.

Menurut Elya (2020:22) “Penilaian kinerja berguna untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang, memberikan nilai umpan balik tentang kualitas kerja untuk kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja”.

Menurut Thomas dan Scott dalam Hasibuan (2018:30) berpendapat “Penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penting perusahaan melakukan penilaian kinerja karena merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi terkait dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan. Menurut Simamora (2020:335) menyatakan bahwa unsur-unsur yang berlaku dan perlu dilakukan dalam mengukur kinerja karyawan adalah:

- a. Kemotivasian yaitu menilai motivasi karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
- b. Tanggung jawab pekerjaan yaitu menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan dan hasil kerjanya.
- c. Kejujuran yaitu menilai kejujuran dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- d. Kemampuan kerjasama yaitu menilai kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- e. Kesetiaan yaitu menilai kesetiaan karyawan dalam pekerjaan dan jabatannya dalam suatu organisasi.
- f. Ketelitian kerja yaitu menilai ketelitian dalam menjalankan penyelesaian pekerjaan.
- g. Inisiatif yaitu menilai kemampuan karyawan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
- h. Kecakapan yaitu menilai hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2020:75) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut:

a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

c. Pengetahuan kerja

Kemampuan seseorang dalam mengetahui urutan pekerjaan atau tahapan-tahapan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

e. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.5 Pelatihan

1. Pengertian pelatihan

Menurut Gary Dessler (2018:54) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Menurut Barry Chusway (2017:21) yaitu : “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar”.

Menurut Elfrianto (2020:82) mengemukakan pendapatnya bahwa : “Ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap organisasi. Alasan karena pelatihan adalah proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya”.

Menurut Triton (2020:117) mengemukakan bahwa : “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas”.

Menurut Elfrianto (2020:121) mengatakan :*“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized prodecure by wich non managerial personel learn technical knowledge and skills for a definite pyrpose”*. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Menurut Elfrianto (2020:48) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.

Hani Handoko (2020:40) pengertian latihan (training) adalah dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja

tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini, latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi terhadap instansi melalui kemampuan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terusmenerus untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

2. Metode pelatihan

Program-program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pelatihan dan pengembangan. Metode yang dipilih hendaklah disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu institusi. Metode yang dapat digunakan untuk pelatihan menurut Suparyadi dalam Kurniasari dkk (2018:241), antara lain:

a. Metode *Hands-on*

Metode *Hands-on* pada dasarnya adalah pelatihan yang berpusat pada para peserta. Mereka harus aktif berpartisipasi dalam program pelatihan baik yang bersifat manajerial maupun operasional. Pelatihan dengan menggunakan metode *Hands-on* ini merupakan suatu sarana yang lebih efektif daripada pelatihan yang diberikan secara tradisional di dalam ruang kelas. Metode ini sangat bermanfaat karena memberikan praktik sebenarnya yang membuat lebih mudah dipahami tentang apa yang dipikirkan oleh peserta pelatihan.

b. Metode *On job training* (OJT)

Metode pelatihan *On job training* (OJT) merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan ketrampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan, dan dilakukan di tempat kerja, serta para karyawan dilatih sebagaimana mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya di mana mereka di gaji untuk itu.

Sedangkan menurut Nasir (2020:81) metode pelatihan antara lain:

1) *On the Job Training*.

On the Job Training disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan atau arahan yang berpengalaman atau *supervisor*.

2) Rotasi Pekerjaan.

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja.

3) Magang.

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik off the job training. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi tentang pekerjaan.

4) Ceramah kelas dan presentasi video.

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* dengan mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah merupakan pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

5) Pelatihan *vestibule*.

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa institusi menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material institusi bermakna dan umpan balik.

Permainan peran dan model perilaku. Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan dan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja.

6) *Case study*.

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh institusi atau institusi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan

mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator.

7) *Simulasi*.

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama: simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua: simulasi komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode trial and error untuk mempelajari pembuatan keputusan.

8) Belajar *mandiri* dan proses belajar terprogram.

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini.

9) Praktik laboratorium.

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

10) Pelatihan tindakan (*action learning*).

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh institusi, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam institusi).

11) *Management games* menekankan pada pengembangan kemampuan problemsolving. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

12) *Behavior modeling*.

Sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

13) *Outdoor oriented program*.

Program ini sering dilakukan di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

3. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding (2018:15) mengemukakan 8 (delapan) tujuan utama program pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan
- c. Menghindari keusangan manajerial
- d. Memecahkan permasalahan
- e. Orientasi karyawan baru
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel

Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

4. Indikator Pelatihan

Dalam melaksanakan Pelatihan ada beberapa indikator dalam Pelatihan menurut Triton (2020:117) antara lain :

a. Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

b. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*)

c. Pelatih

Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan berkompeten.

d. Materi

Pelatihan SDM memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan.

e. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

f. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai agar penggunaan alokasi waktu, dana dan energi yang berlebihan bahkan sia-sia tidak terjadi dalam kegiatan pelatihan

2.1.6 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang dipunyai (dipegang) seseorang selama kehidupannya dalam bekerja. Karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

Pengembangan karir secara awam adalah peningkatan jabatan yang didasarkan pada prestasi, masa kerja dan kesempatan. Pengembangan karir adalah suatu perpindahan jabatan kearah yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan.

Secara harfiah pengembangan karir menuntut seseorang untuk membuat keputusan dan mengikatkan dirinya untuk mencapai tujuan-tujuan karir.

Menurut Siagian (2019:75) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan

untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan karyawan dalam jangka panjang.

Pengembangan karir merujuk pada proses sepanjang hayat pengembangan keyakinan dan nilai, keterampilan dan bakat, minat, karakteristik kepribadian, dan pengetahuan tentang dunia kerja. Sehingga dari pengertian ini, pengembangan karir tidak hanya mencakup rentang usia kerja produktif seseorang, melainkan lebih luas lagi, yakni sepanjang hayat seseorang.

Handoko dalam Edy Sutrisno (2019:87) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir. Sementara Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2020: 45) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal yang diinginkan.

Veithzal Rivai (2020:73) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Dari definisi diatas peneliti berargumen dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, karyawan dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan

sebagainya. adalah kegiatan manajemen untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan dalam mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja.

Menurut Mangkunegara (2020:78) tujuan pengembangan karir antara lain :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
- g. Mengurangi turnover dan biaya kekaryawanan
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- i. Meningkatkan analisis dari keseluruhan karyawan
- j. Meningkatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan perusahaan. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk bekerja lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk perusahaannya manfaat yang diperoleh adalah peningkatan kepuasan kerja dan banyak manfaat lain yang didapat

perusahaan dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut

3. Bentuk Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2019:78) Bentuk – bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu organisasi menentukan suatu jalur bagi karyawan tergantung pada kebutuhan dan situasi organisasi tersebut. Umumnya bentuk-bentuk karir terbagi menjadi:

a. Pembinaan dari pimpinan

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

c. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan 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.

d. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar

4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2019:87) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

b. Kepedulian atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses

seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan pribadi

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

Menurut Sugiyono (2019:87) berpendapat penelitian terdahulu adalah peninjauan kembali mengenai pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, karena dengan adanya penelitian terdahulu maka peneliti akan semakin banyak mengetahui tentang penelitian-penelitian yang telah dilakukan orang lain yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, sehingga peneliti dapat memahami dan mengetahui permasalahan dalam penelitian sebelumnya.

Penelitian terdahulu memiliki fungsi sebagai rujukan yang menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Lipia Kosdianti, Didi Sunardi Vol.1, No.1 Februari 2021 E-ISSN 2775-9687 Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Jaras	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Satria piranti perkasa	Kuantitatif	Hasil Penelitian ini adalah pengaruh yang kuat antara pelatihan (X) terhadap kinerja

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		di kota tangerang		karyawan (Y) dengan regresi $Y = 7,352 + 0,815X$, angka koefisien regresi sebesar 0,815 yang berarti pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,815. Nilai koefisien determinasi sebesar 41,5% sedangkan sisanya sebesar 58,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $(8,746 > 1,980)$, hal ini diperkuat dengan probability significary $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Satria Piranti Perkasa.
2	Ridwan Fahrozi, Vol. 2 No. 1 (2022) ISSN : Jurnal Tadbir Peradaban https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/11330	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Kuantitatif	Hasil penelitian ini variabel pelatihan diperoleh nilai

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		PT. Sarana Media Transindo di Jakarta		rata-rata skor sebesar 3,807 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,877 dengan kriteria baik. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 13,351 + 0,668X$, dan nilai koefisien korelasi 0,785 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 61,7%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,050$.
3	Muhamad Ridwan, Vol. 1 No. 3 (2023); e-ISSN 2986-0334 Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan / https://jurnal.baik.or.id/index.php/ASIK	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan toko mr market	Kuantitatif	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Toko MR Market. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung >

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				ttabel yaitu $5.220 > 2.010$ dengan nilai probabilitas (signifikansi) = 0.000 yaitu berada di bawah 0.05.
4	Zackharia Rialmi, Vol 4 No 2: Desember 2020 E-ISSN : 2580-4588 Jurnal Mandiri https://jurnalmandiri.com/index.php/mandiri	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan	Kuantitatif	Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder. Populasi dan sampel berjumlah 40 responden yang merupakan karyawan Divisi Kartu Kredit PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah. Hasil penelitian dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment menunjukkan bahwa pengembangan

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				karir memiliki hubungan yang lemah terhadap kinerja karyawan, dengan diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,2487$. Besarnya kontribusi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi r^2 sebesar 6,18%, sedangkan sisanya sebesar 93,83% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji signifikansi menunjukkan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,3820 < 2,0262$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank CIMB Niagan Cabang Pondok Indah.

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Moh Sutoro, Vol 9, No 2 (2020) e-ISSN: 2580-9490 Jurnal Manajemen dan Bisnis https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/4266	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada pt. Bca finance jakarta	Kuantitatif	Hasil Penelitian ini Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,616 satuan, apabila Pengembangan Karir ditingkatkan satu satuan maka akan mempengaruhi Kinerja Karyawan 0,616, hal ini terlihat dari hasil persamaan regresi $Y = 18,46 + 0,616X$ serta kontribusi Pengembangan Karir sebesar 51,69% sedangkan sisanya sebesar 48,31% dipengaruhi oleh faktor lain
6	Tizar Ma'ruf, Vol. 3 No. 4 (2023): Innovative: Journal Of Social Science Research ISSN 28074238 https://sshjournal.com/index.php/sshj/about/submissions	Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hiruta Kogyo Indonesia	Kuantitatif	hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,854$ dan koefisien determinasi sebesar $R = r^2 = 0,730$. Pengujian signifikansi

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				terhadap korelasi diperoleh $t_{hitung} (8,691) > t_{tabel} (2,00)$ pada $\alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa koefisien korelasi signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan antara Pengembangan Karier dengan Kinerja Karyawan dapat diterima. Artinya semakin tinggi Pengembangan Karier akan diikuti oleh tingginya Kinerja Karyawan. Sementara itu, koefisien determinasi 0,730 menunjukkan bahwa 73% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variasi Pengembangan Karier, sisanya sebanyak 27% ditentukan oleh faktor lain diluar Pengembangan Karier

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7	Hanifah Hidayatul M, Vol. 2 No. 3 (2024): Juli : Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/6307	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Plastik di Kabupaten Sleman	Kuantitatif	Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan Toko Plastik di Kabupaten Sleman. Upaya untuk mewujudkan kinerja yang optimal dari seorang pegawai tentunya memerlukan program pelatihan dan pengembangan karir agar tidak terjadi kesenjangan yang signifikan dalam tujuan, ukuran dan penilaian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data linier berganda dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Sampel dan penelitian berjumlah 21 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan nilai t hitung

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				sebesar 2,975 dan nilai uji t signifikan sebesar 0,008 < 0,05 maka pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pada uji simultan nilai F-hitung sebesar 20,740 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansinya kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan Toko Plastik di Kabupaten Sleman.
8	Karina Oktaviana Halim, VOLUME 8 No.1 ISSN : 2089-8592 Jurnal WAHANA INOVASI https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/wahana	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada pt sentosa plastik medan	Kuantitatif	Hasil Penelitian ini Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, koefisien determinasi dan pengujian secara simultan (Uji-F) (68.635>3.09) dengan nilai dan secara parsial (Uji-t) (4.534>1.985) dan

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				(3.785>1.985). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 18,3%.
9	Imam Muttaqijn, Nurul Fizia, Vol 3, No 1 (2018) Jurnal Dinamika https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/9466	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri megah makmur	Kuantitatif	Hasil perhitungan secara parsial diperoleh untuk pelatihan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} adalah (7,94 > 1,667), pengembangan karir t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (11,084 > 1,667). Artinya bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil uji secara simultan diperoleh

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} adalah $(74,202 > 2,39)$, artinya bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi sales marketing di PT. Tri Megah Makmur. Kemampuan variabel pelatihan dan pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 69,5% sebagaimana ditunjukkan dengan besarnya R^2 0,695 sedangkan sisanya 30,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Dengan nilai persamaan regresi linier berganda $Y = 6,627 + 0,299X_1 + 0,558X_2$.
10	Nanda Khairunnisa, Syamsi Mawardi Vol : 2 No: 1, Februari - Maret 2025 E-ISSN : 3046-4560 https://jicnusantara.com/index.php/jicn	Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan	Kuantitatif	Hasil penelitian diketahui : (1) Pelatihan

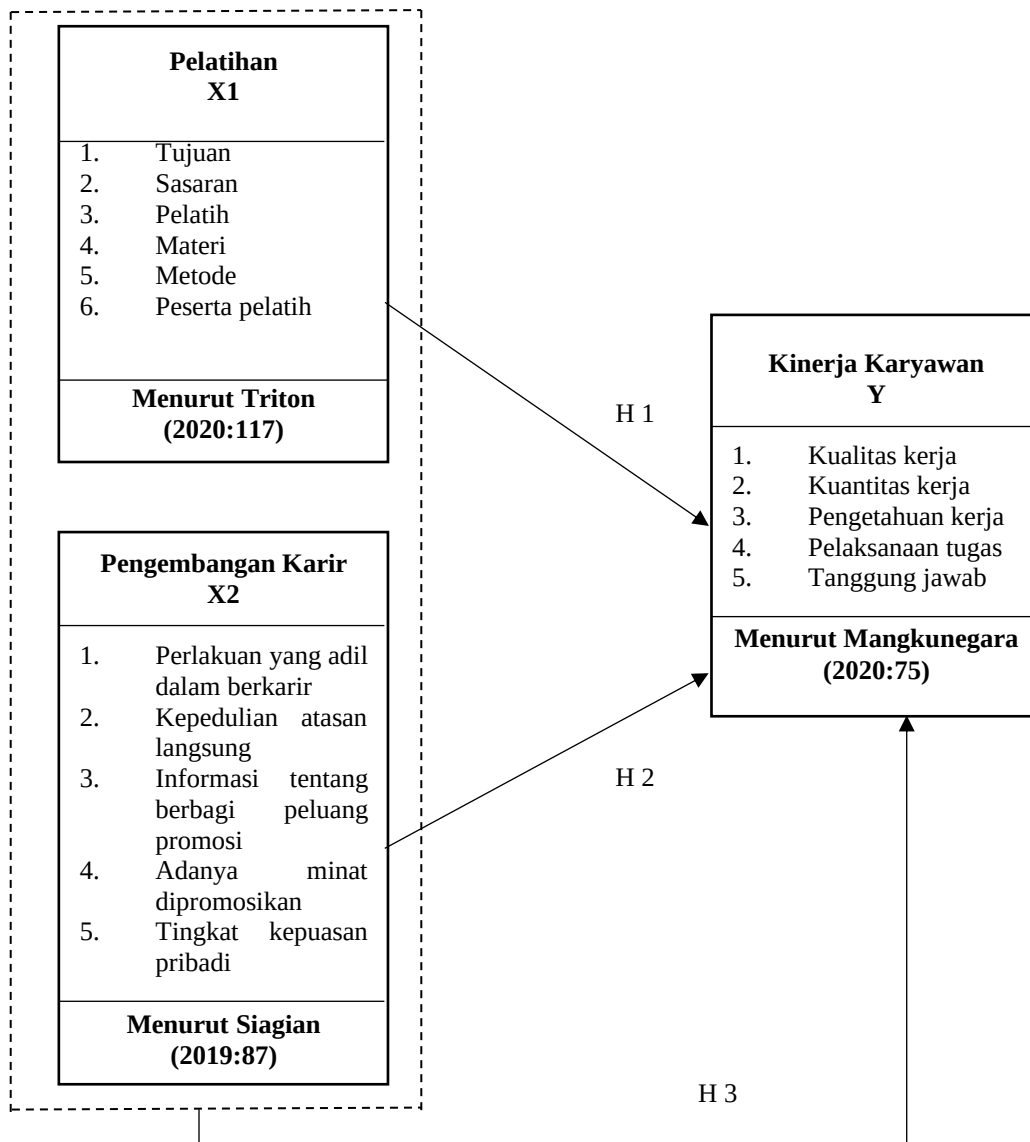
No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		karir terhadap kinerja karyawan pada PT putra cananda mandiri		Kerja berpengaruh signifikan sig 0,05 atau (0,000 < 0.05) dengan nilai t hitung > t tabel (11,583 > 1,987). (2) Pengembangan Karir berpengaruh signifikan sig 0,05 atau (0,000 < 0.05) dengan nilai t hitung > t tabel atau (12,068 > 1,987) . (3) Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Cananda Mandiri berpengaruh signifikan secara simultan yaitu (0,000 < 0.05) dengan perhitungan Uji F yaitu nilai F hitung > F tabel (88,26 > 3.100).
11	Muhamad Abid, Abdul Rahman Safiih Vol 3 (2), Juni 2023 e-ISSN: 2962-8938 Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JISM	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dana Purna Investama Cabang BCA KCU Thamrin	Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah pembahasan mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut: Terdapat

No	Nama	Judul/Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				pengaruh signifikan antara Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y). hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung Variabel Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y) sebesar thitung $41.619 > t_{tabel} 1.695$ atau Sig $0.000 < 0.05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y)

Sumber : Jurnal data diolah 2025

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2019:60) “ Kerangka berfikir yaitu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Jadi kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Dalam konteks penelitian ini, kerangka berfikir yang jelas dan terstruktur sangat penting untuk memahami bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2019:64) “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah karena sifatnya sementara, maka perlu di buktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Hipotesis dalam penelitian ini adalah harapan yang dinyatakan oleh peneliti mengenai hubungan antara variable-variabel di dalam masalah penelitian.

Sementara Arikunto (2019:71) menyampaikan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

1. $H_{o1} : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara pelatihan terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe

$H_{a1} : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara pelatihan terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe

2. $H_{o2} : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe

$H_{a2} : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe

3. $H_{o3} : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe

$H_{a3} : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan McDonald's Cabang Pondok Cabe