

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang ilmu yang mempelajari bagaimana cara mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara optimal. Pengelolaan ini bertujuan untuk memanfaatkan kemampuan individu secara efisien dan efektif, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017:10), *“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”*.

Suwanto dan Prisa (2018:18), menyimpulkan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2019:15), empat tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah:

1) Tujuan Sosial

Organisasi diwajibkan untuk bertindak secara moral dan memberikan kontribusi kepada masyarakat. Organisasi diharapkan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah sosial dan mempertahankan hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar melalui program sosial seperti pelatihan dan proyek lingkungan.

2) Tujuan Organisasi

Manajemen SDM membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menyediakan tenaga kerja yang terampil, mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien, memberikan peluang pengembangan diri bagi karyawan, menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, dan melindungi hak-hak pekerja. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada manajemen yang efektif dan pengembangan kemampuan tenaga kerjanya.

3) Tujuan Fungsional

Bagian ini menekankan betapa pentingnya mempertahankan kontribusi SDM agar relevan dan memenuhi persyaratan organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memberikan arahan strategis, membuat program pelatihan

dan rekrutmen yang tepat, dan memeriksa kebijakan baru perusahaan.

4) Tujuan Individu

Setiap anggota organisasi memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik. Organisasi harus mampu menyesuaikan tujuan perusahaan dengan kebutuhan individu untuk menjaga kinerja yang optimal. Ketidaksesuaian antara keduanya dapat menyebabkan penurunan kinerja, ketidakpuasan karyawan, dan bahkan konflik di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan manajemen SDM mencakup aspek sosial, organisasi, fungsional, dan individual. Dengan mengelola keempat aspek ini secara seimbang, perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan dan masyarakat.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Bianca (2018:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan banyak peran penting dalam organisasi.

- 1) Untuk meningkatkan keterampilan karyawan, MSDM bekerja sama dengan semua tingkat manajer. Bagian SDM memberikan arahan kepada manajer dan supervisor tentang penempatan karyawan dalam berbagai posisi di organisasi. Metode ini membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja

mereka dengan lebih baik. Dalam perusahaan yang fleksibel, karyawan dapat dipindahkan ke pekerjaan lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan keinginan individu.

- 2) MSDM mendukung komitmen karyawan. Hal ini dimulai dengan menempatkan calon karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka pada tahap perekrutan. Untuk meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan mereka dan organisasi, karyawan harus terus merasa tertantang dan termotivasi oleh manajer mereka setelah mereka bergabung.
- 3) SDM membangun kapasitas tim, yang memungkinkan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi internal mereka agar mereka dapat menjual barang dan jasa yang berbeda dan unggul di pasar. Oleh karena itu, perusahaan berusaha untuk mempertahankan karyawan berbakat melalui berbagai cara, seperti memungkinkan pengembangan karier dan meningkatkan loyalitas dalam jangka panjang.

Melalui berbagai strategi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam meningkatkan daya saing dan kualitas organisasi. MSDM bekerja sama dengan seluruh tingkat manajemen untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai, membantu mereka beradaptasi, dan memberikan peluang rotasi kerja yang fleksibel. Selain itu, MSDM berusaha untuk meningkatkan

komitmen karyawan sejak proses rekrutmen hingga pengembangan berkelanjutan, membuat mereka termotivasi dan tertantang. MSDM membangun kapasitas tim dan berusaha untuk mempertahankan talenta terbaik melalui pengembangan karier dan peningkatan loyalitas jangka panjang.

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang bertujuan untuk membina dan mengembangkan karier seseorang. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan.

Menurut Notoarmodjo (2015:85), menyatakan bahwa pendidikan adalah sebagai berikut:

“Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang”

Pelatihan dan pendidikan memiliki tujuan yang serupa, tetapi mereka berbeda dalam pendekatannya dan ruang lingkupnya. Pelatihan berpusat pada peningkatan kemampuan, pemahaman, dan sikap yang diperlukan oleh para profesional untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Di sisi lain, pendidikan lebih umum dan bertujuan untuk

memberikan wawasan luas tentang dunia kerja serta menjawab pertanyaan seperti bagaimana (how) dan mengapa (why) pekerjaan tertentu dilakukan. Pendidikan biasanya menekankan pemahaman teori dan keterampilan berpikir. Dengan kata lain, pelatihan adalah jenis pendidikan dalam lingkup yang lebih sempit, yang menekankan pelatihan praktis, tugas khusus, dan kedisiplinan.

Menurut Mangkunegara (2017:33), menyatakan bahwa pelatihan adalah sebagai berikut:

“Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Seweduling, Paulus (2018:16), mendefinisikan bahwa *“Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”*

Menurut Bangun, Wilson (2017:35), mendefinisikan *“Pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif”*

Berdasarkan teori di atas, peneliti dapat mengatakan bahwa pelatihan kerja adalah proses memberikan pelatihan kepada anggota dengan tujuan agar mereka menjadi lebih mahir dan dapat menyelesaikan tugas dengan cara yang diharapkan organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Sebuah program pelatihan harus dirancang untuk mencapai berbagai tujuan, baik yang ditetapkan oleh peserta maupun organisasi penyelenggara. Ini karena tujuan pelatihan bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga mengembangkan potensi dan bakat.

Handoko (2017:44), menyatakan bahwa “*Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin*”. Pada setiap kegiatan perlu memiliki tujuan yang jelas, baik untuk jangka waktu pendek maupun jangka panjang. Tujuan tersebut merupakan bentuk perencanaan yang menggambarkan hasil yang ingin dicapai.

Tujuan pelatihan dapat dikategorikan ke dalam sembilan aspek utama, menurut Mangkunegara (2017:51), sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan pemahaman tentang prinsip ideologi dan kepercayaan.
- 2) Memotivasi peningkatan kinerja.
- 3) Meningkatkan kualitas hasil kerja.
- 4) Menjamin perencanaan sumber daya manusia yang akurat.
- 5) Meningkatkan semangat kerja dan etika kerja.
- 6) Memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan yang terbaik.
- 7) Menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan.

- 8) Mencegah ketertinggalan kemampuan.
- 9) Memfasilitasi kemajuan profesional karyawan.

3. Metode Pelatihan

Menurut Sagala (2018:12), menyimpulkan metode pelatihan sebagai berikut :

“Metode latihan atau metode training merupakan suatu cara mengajar yang baik untuk menanamkan kebiasaan-kebiasaan tertentu, selain itu sebagai sarana untuk memperoleh suatu ketangkasan, ketepatan, kesempatan dan keterampilan”.

Menurut Handoko (2017:23), metode pelatihan dapat digolongkan dalam lima kategori sebagai berikut :

1) Pelatihan di Tempat Kerja / *On the Job Training*

Metode pelatihan di tempat kerja menggunakan situasi di tempat kerja. Di sini, karyawan dilatih langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain) tentang pekerjaan.

2) Pelatihan Instruksi Kerja / *Job Instruction Training*

Memberikan instruksi pekerjaan secara langsung dengan bantuan instruktur adalah proses belajar yang mencerminkan urutan pekerjaan. Ini terutama digunakan untuk melatih karyawan saat ini.

3) Hubungan Pekerjaan / *Job Relation*

Pada metode ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai bagian-bagian organisasi yang berbeda-beda, serta praktek berbagai macam keterampilan

dengan cara berpindah dari suatu pekerjaan atau bagian lain secara periodik. Dengan demikian, para karyawan dapat mengetahui dan melaksanakan pekerjaannya.

4) *Magang / Apprenticeships*

Terkenal dengan kata magang yaitu proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini digunakan untuk meningkatkan keahlian individu, memungkinkan karyawan untuk mempelajari setiap aspek pekerjaan mereka.

5) *Pelatihan / Coaching*

Coaching adalah metode pelatihan di mana seorang atasan mengajarkan bawahannya keterampilan dan kemampuan kerja. Metode ini membutuhkan pengawas untuk memberi tahu peserta tentang tugas atau pekerjaan biasa yang akan dilakukan, serta bagaimana melakukannya.

4. Jenis – Jenis Pelatihan

Sebuah perusahaan pasti ingin terlihat bagus baik di dalam maupun di luar. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk membangunnya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia ini harus mampu bekerja secara produktif, inovatif, dan kreatif untuk memajukan perusahaan. Langkah terbaik untuk membentuk program

pelatihan dan pengembangan membuat sumber daya manusia menjadi mungkin.

Seperti yang dinyatakan oleh Simamora (2017:36), ada lima jenis pelatihan yang dapat dilakukan:

1) Pelatihan Keahlian

Dalam organisasi, yang paling umum adalah pelatihan keahlian. Program pelatihannya agak sederhana, karena kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang cermat. Sasaran pelatihan juga didasarkan pada tahap penilaian.

2) Pelatihan Ulang

Salah satu bagian dari pelatihan keahlian adalah pelatihan ulang, yang bertujuan untuk memberikan karyawan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menangani tuntutan kerja yang berubah-ubah. Orang-orang yang bekerja di institusi pendidikan yang biasanya menggunakan mesin ketik manual mungkin perlu dilatih menggunakan mesin komputer atau akses internet.

3) Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional, juga dikenal sebagai "pelatihan lintas fungsional", melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja yang sesuai dengan bidang mereka dan tugas yang diberikan kepada mereka.

4) Pelatihan Tim

Pelatihan tim adalah ketika sekelompok orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5) Pelatihan Kreatifitas

Ide bahwa kreatifitas dapat dipelajari adalah dasar pelatihan kreatifitas. Dengan kata lain, tenaga kerja diberikan kesempatan untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang didasarkan pada penilaian rasional.

5. Indikator Pelatihan

Agar program pelatihan berhasil dan meningkatkan kemampuan kerja karyawan, pelatihan harus dilakukan dengan benar dan mempertimbangkan beberapa metrik pelatihan. Menurut Mangkunegara (2017:44), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1) Materi yang dibutuhkan

Materi pelatihan sebaiknya disusun berdasarkan hasil identifikasi terhadap tujuan pelatihan dan kebutuhan peserta, terutama yang berkaitan dengan penguasaan keahlian tertentu. Materi harus memuat informasi yang relevan, disajikan secara sistematis, dan dirancang agar mudah dipahami, jelas, dan dapat diukur keberhasilannya.

2) Metode yang digunakan

Pilihan metode pelatihan harus disesuaikan dengan jenis dan tujuan pelatihan. Metode yang tepat akan membantu proses belajar berjalan lebih efisien dan mencapai hasil yang lebih baik.

3) Kemampuan instruktur pelatihan

Kemampuan instruktur pelatihan tidak hanya terbatas pada penyampaian materi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menggali dan mencari berbagai sumber informasi yang relevan. Hal ini penting untuk membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih akurat, sehingga program yang dirancang benar-benar sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta.

4) Peserta pelatihan

Dalam merancang program pelatihan, penting untuk mempertimbangkan karakteristik peserta, termasuk jenis dan tipe pekerjaan yang mereka emban. Hal ini bertujuan agar materi pelatihan yang diberikan relevan dan dapat diterapkan langsung dalam tugas pekerjaan mereka.

5) Evaluasi pelatihan

Setelah pelatihan selesai, evaluasi harus dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif pelatihan. Evaluasi ini harus mencakup beberapa hal, seperti respons peserta (reaksi), peningkatan pengetahuan atau keterampilan (tingkat belajar), perubahan perilaku di tempat kerja, dan hasil akhir yang dicapai.

Dengan melakukan evaluasi ini, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pelatihan memberikan dampak nyata.

C. Pengembangan

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah kemajuan karyawan dalam perusahaan. Memberikan dukungan untuk pengembangan profesional sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Untuk memastikan bahwa karyawan tetap antusias dengan pekerjaan mereka, pengembangan profesional sangat penting.

Seperti yang dinyatakan Hasibuan (2016:69) mengemukakan bahwa: *“Pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”*

Menurut Andrew E. Sikula dalam Humaira et al (2020:1764), mengatakan bahwa:

“Pengembangan adalah merupakan satu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum”.

Menurut Noe (2020:659), menyatakan bahwa pengembangan adalah sebagai berikut:

“Pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan

mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang”

Berdasarkan teori di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan adalah proses penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan membuat mereka siap untuk tugas yang akan datang. Pendidikan jangka panjang, pelatihan, pengalaman kerja, dan evaluasi kemampuan semua termasuk dalam pengembangan ini. Untuk mempertahankan motivasi dan meningkatkan kinerja secara konsisten, perusahaan harus mendukung pengembangan profesional karyawan.

2. Tujuan Pengembangan

Pengembangan berperan penting dalam membantu karyawan menyesuaikan antara tujuan pribadi serta kebutuhan mereka dengan berbagai peluang karir yang tersedia di perusahaan, baik saat ini maupun di masa depan. Menurut Benjamin (2017:8), terdapat sejumlah tujuan utama dari program pengembangan di antaranya:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja .
- 2) Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku,serta mengurangi ketergantungan terhadap mesin.
- 3) Menurunkan risiko terjadinya kecelakaan kerja.
- 4) Mendorong pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan.
- 5) Menjaga dan memperkuat reputasi profesional karyawan.
- 6) Mendukung kemajuan jenjang karier.

- 7) Meningkatkan kecapan manajerial pegawai.

3. Jenis - Jenis Pengembangan

Menurut Isa dan Irawan (2019:59), jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1) Pengembangan Informal

merupakan proses pengembangan diri yang dilakukan atas dasar kemauan dan inisiatif pribadi, di mana seseorang secara aktif melatih serta meningkatkan kompetensinya dengan cara mempelajari berbagai literatur atau bahan bacaan yang berkaitan dengan tugas maupun jabatannya. Bentuk pengembangan ini mencerminkan semangat dan tekad kuat dari karyawan untuk terus berkembang melalui peningkatan kemampuan kerja secara mandiri. Upaya tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan, karena karyawan yang berprestasi akan mendorong peningkatan efisiensi kerja serta produktivitas yang lebih optimal. Meningkatkan kualitas hasil kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan.

2) Pengembangan Formal

Merupakan bentuk peningkatan kompetensi yang diselenggarakan atas penugasan langsung dari perusahaan, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan maupun pelatihan. Kegiatan ini dapat

diselenggarakan secara internal oleh perusahaan sendiri, atau melalui kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan eksternal. Tujuan dari pengembangan formal ini adalah untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan yang sedang dihadapi maupun yang akan datang, baik dalam rangka menunjang tugas nonkarier maupun sebagai bagian dari perencanaan pengembangan karier karyawan ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Indikator Pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:69), empat komponen utama pengembangan adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan karier

Karyawan harus mengatur kemampuan, keterampilan, dan tujuan pribadi mereka untuk merencanakan langkah-langkah karir mereka di masa depan.

2) Pengembangan karier secara individu

Diharapkan setiap orang memiliki kemampuan untuk mengambil tanggung jawab dan mengambil inisiatif untuk meningkatkan diri mereka sendiri dan mencapai promosi di tempat kerja.

3) Dukungan dari departemen sumber daya manusia (SDM)

Departemen SDM memainkan peran penting dalam memungkinkan dan mendukung proses pengembangan karir,

yang mencakup pengembangan pribadi karyawan dan menjadi bagian dari strategi organisasi.

4) Pentingnya umpan balik kinerja

Tanpa masukan atau evaluasi kinerja, akan sulit bagi karyawan untuk berkembang karena mereka tidak akan memiliki acuan untuk mempersiapkan diri untuk memenuhi persyaratan karir yang diinginkan.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja yang optimal mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dan sering dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi individu maupun organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan (Arianty et al., 2016). Setiap perusahaan atau organisasi perlu menyediakan mekanisme yang efektif untuk menilai kinerja karyawannya. Hasil dari penilaian tersebut dapat dijadikan gaji atau upah, pemberian pelatihan lanjutan, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta Keputusan penting lainnya berdampak pada semangat dan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2016:67), istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance*, yang mengacu pada pencapaian kerja nyata seseorang. Secara konseptual, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas

maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sementara itu, Edison (2016:190), menyatakan bahwa: *“Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dapat diukur dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”*.

Menurut Robbins (2016:260) menjelaskan mengenai kinerja karyawan: *“Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”*.

Dari dua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian yang berhasil diraih oleh karyawan sebagai hasil dari usaha dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas secara positif dan bertanggung jawab.

2. Faktor- Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Faktor lingkungan, termasuk faktor pegawai dan perilaku kerja pegawai, dapat memengaruhi kinerja karyawan. Faktor lingkungan termasuk politik, budaya, sosial, dan agama atau spiritualitas, kompetitor, visi dan misi, manajemen sumber daya manusia, kompensasi, hubungan industri, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, tim kerja, sumber daya finansial dan fisik. Menurut

Kaswan (2016 : 179) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel Individual

Yaitu variabel yang meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifatsifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya. Variabel ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja termasuk ke dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja di sebuah tempat kerja. Pendidikan termasuk dalam variabel individual seseorang yang dapat dinilai dari bagaimana seorang tenaga kerja memiliki pengetahuan yang luas yang dimaksudkan disini adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Sedangkan untuk masa kerja termasuk dalam variabel individu yang dapat dinilai dari seberapa banyak pengalaman yang diperoleh oleh seorang tenaga kerja ketika sedang dalam bekerja baik dapat dilihat dari usia maupun kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Masa kerja disini berarti kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan dimana semakin tenaga kerja memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan

(Kashmir,2016:189-193). Faktor-faktor inilah yang menjadi alasan penelitian dimana tingkat pendidikan dan masa kerja berpengaruh terhadap kinerja seorang tenaga kerja.

2. Variabel situasional yaitu terdiri dari :
 - a. Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi) 13
 - b. Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.
 - c. Faktor Kemampuan Secara Psikologis Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
 - d. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.

3. Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Marwansyah (2016:232), penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Adapun fungsi- fungsi utama penilaian kinerja meliputi :

- 1) Sebagai instrumen evaluasi yang adil dan tidak memihak
Dengan menggunakan standar pekerjaan yang telah ditetapkan, penilaian kinerja digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara objektif. Karyawan yang memenuhi ekspektasi akan diberikan penghargaan yang sesuai, sedangkan karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi akan menerima evaluasi dan tindakan yang sesuai.
- 2) Meningkatkan produktivitas dan proforma karyawan
Perusahaan dapat menggunakan penilaian kinerja untuk mengetahui apa yang dibutuhkan karyawannya untuk tumbuh. Ini memungkinkan mereka untuk memberikan pelatihan atau pembinaan untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja.
- 3) Mendukung pengembangan karier karyawan
Selain itu, penilaian membantu karyawan mempersiapkan karier mereka agar sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan perusahaan. Proses ini memberi mereka kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja mereka dan juga mempersiapkan diri untuk tugas yang lebih besar di masa depan.

4. Indikator Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67).

Robbins (2017:235), menguraikan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Yang mencakup ketepatan, ketelitian, dan sejauh mana hasil pekerjaan diterima dengan baik.

2) Kuantitas

Menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efisiensi dan efektivitas.

3) Ketetapan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang telah diselesaikan pada waktu yang ditentukan dari perspektif koordinasi dengan hasil output dan untuk memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan

tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5) Kemandirian

Yaitu sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus selalu diawasi.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sekumpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adanya penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Wahyudi Siregar, Suhroji Adha, Djaka Adiwinata (2024) Vol.2, No.3 Juli 2024	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maju Tambak Sumur	Regresi linear berganda,	bahwa varibel pelatihan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y); variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	e-ISSN: 2964-2159 DOI: https://doi.org/10.59031/jmsc.v2i3.482	Lampung Selatan		(Y); variabel pelatihan (X1) lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).
2.	Ahmad Arwani Raharjo, Rendy Permana, Cindy Apriliani (2022) Vol.1 No.1, bulan Juni tahun 2022 e-ISSN 2962-1887 DOI: https://doi.org/10.56881/masarin.v1i1.117	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Best Label (Cikarang Kab. Bekasi)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini adalah secara simultan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Best Label.

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
3.	Ika Sari Tondang (2022) Vol.6 No.1 (2022) ISSN: 2621- 1351 DOI: https://doi.org/ 10.35817/publi cuho.v6i1.118	Pengaruh Pelatihan dan Pengembang an serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Sumatera Utara)	Regresi Linier Berganda	Bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat lebih efektif dan efisien dalam bekerja.
4.	Salju (2023), Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol.3 No.2 Juli 2023 ISSN: 2797- 7161 DOI: https://doi.org/ 10.47709//jeb ma.v3n2.2569	Pengaruh Pelatihan dan Pengembang an Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Cabang Palopo	Regresi Linier Berganda	Bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.
5.	Muhammad Kurniawan Darma Putra (2019) Vol.10 1 Juli 2019	Pengaruh Pelatihan dan Pengembang an Terhadap Kinerja Karyawan Divisi	Regresi Linier Berganda	Hasil Variabel pelatihan independen (X1) diperoleh thitung >Ttabel (7,800>2,004) Variabel

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	ISSN: 2089-6018 DOI : https://doi.org/10.36982/jiegmk.v10i1.721	Keamanan Aviation Di Indonesia Angkasa Pura II (Persero) Palembang		pengembangan (X2) diperoleh thitung <Ttabel (1,474 <2,004) dan kemudian variabel pelatihan (X1) berpengaruh parsial terhadap karyawan variabel kinerja (Y).
6.	Gajianto Pangarso Hari Kuncoro, Sihol Situngkir, Syahmardi Yacob (2021) Vol. 6 No.1 April 2021 ISSN: 2541-6243 DOI: http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v6i1.225	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd (Jambi)	Regresi Linier Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi positif oleh kepemimpinan transformasional dan program pelatihan dan pengembangan.
7.	W. Wahyudi (2021) Vol.4 Nomor 2 Desember 2021 ISSN: 2622-4291 DOI: https://doi.org/10.32877/eb.v4i2.272	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja (PT Tunas Toyota Serang)	Metode Kuantitatif Dan Deskriptif,	1) Pelatihan tidak berdampak secara mempengaruhi kinerja karyawan. 2)Pelatihan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. 3) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4) Disiplin kerja dapat memediasi antara pelatihan dan kinerja

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
				karyawan secara penuh yang artinya bahwa disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh dari pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
8.	Mohammed Ghanim Hubais, Muhummad Khairul Islam (2024) Vol. 21 2024 ISSN: 2224-2899 DOI: 10.37394/23207.2024.21.67	<i>The Influence of Training and Development on Employee Performance in Port of Salalah in the Sultanate of Oman (Malaysia)</i>	<i>Quantitative research strategy,</i>	<i>The revealed results indicated that Training Needs Assessment, Training Method, and Training Effectiveness have a significant on employee performance. However, concluded that training and development play a major role in making employee performance effective and efficient.</i>
9.	Dani Hadaitana, M. Ali Iqbal (2023) Vol. 1 No 4 Januari – March 2023 ISSN: 2829-6192 DOI:	<i>The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction (Jakarta)</i>	<i>This research is quantitative research,</i>	<i>The results of this study, training and development, respectively, have an immediate positive and significant effect on employee performance;</i>

No.	Nama/Tahun/ Penelitian/su mber	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4			
10.	Sulaefi (2017) Vol. 5 No.1 2017 ISSN: 2540 – 8259 DOI: https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212	Pengaruh Pelatihan dan Pengembang an Terhadap Disiplin kerja dan Kinerja Karyawan (STPP Magelang)	Analisis deskriptif, regresi dan analisis jalur. (Metode Kuantitatif), 80 Responden.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja dan disiplin kerja. Pelatihan mempengaruhi kinerja secara langsung, sedangkan pengembangan mempengaruhi kinerja secara tidak langsung.

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian untuk mengetahui hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Peneliti menyimpulkan hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Perusahaan melakukan proses sistematis yang disebut pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan mereka. Hubungannya: Jika pelatihan diberikan dengan baik dan relevan dengan pekerjaan karyawan, maka akan:

- a) Meningkatkan kemampuan seseorang baik dalam hal teknis maupun non-teknis.
- b) Meningkatkan kepercayaan diri karyawan.
- c) Mengurangi kesalahan kerja.

Maka pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa disampaikan oleh Amrin dan Darwis (2022:590) *“Dengan pelatihan karyawan akan menambah wawasan serta meningkatkan keahliannya yang dapat diaplikasikan dalam pekerjaannya”*.

Selanjutnya pandangan yang sama disampaikan oleh Fauziah et al. (2023:106) yang menyatakan bahwa *“Job training is a planned procedure aimed at improving actions or insight and skills in learning experiences. The goal is to achieve efficient performance in every activity”*.

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Dengan kata lain, pelatihan membantu karyawan untuk lebih baik dalam menjalankan tugas mereka, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Hubungan Pengembangan dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan yang mencakup coaching, rotasi kerja, peningkatan kapasitas kepemimpinan, dan lainnya, merupakan proses yang lebih luas dan berorientasi jangka panjang. Berikut ini merupakan hubungan pengembangan dengan kinerja karyawan :

- a) Mempersiapkan karyawan untuk lebih banyak tugas.
- b) Meningkatkan motivasi dan loyalitas.
- c) Mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi secara berkelanjutan.

Pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan pandangan Ratna Pudyaningsih et al. (2020:295), yang menyatakan bahwa *“Dengan memberikan pegawai program yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka dan ini akan berdampak pada hasil kerja mereka”*

Program pengembangan, seperti pelatihan dan pendidikan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan (X_2) berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

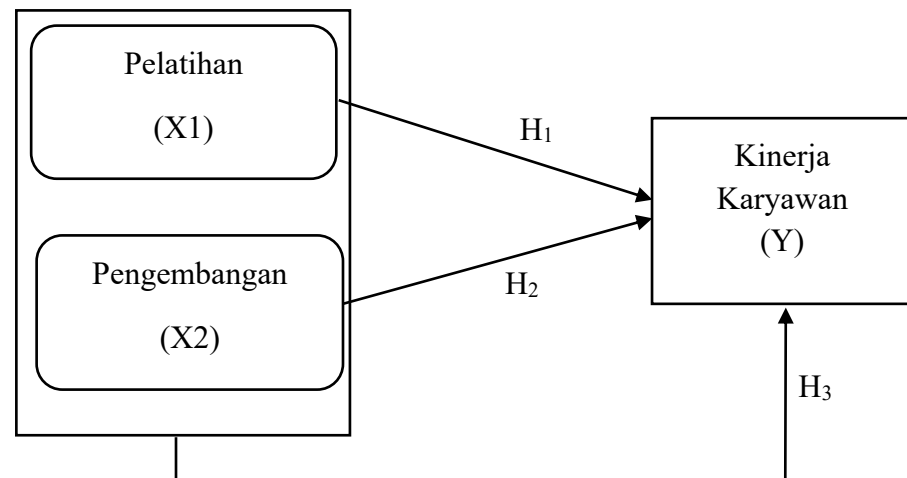
3. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Kinerja. Amrin dan Darwis (2022:592) menyatakan bahwa adanya "*Faktor tersebut mampu mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan yaitu pelatihan dan pengembangan*". Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulaefi, 2017), (Citta dan Arfiany, 2019), dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan di mana penelitian tersebut menunjukkan secara parsial adanya pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Untuk bekerja secara terorganisir dan sesuai dengan tujuan perusahaan kepada karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan pengembangan berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil, termotivasi, dan produktif, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Untuk memudahkan penelitian, akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X₁ = Pelatihan

X₂ = Pengembangan

Y = Kinerja Karyawan

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk membantu orang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas

atau tanggung jawab secara lebih efisien. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga meningkatkan produktivitas kerja dan perilaku positif dalam perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Siregar, et al (2024), membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Maju Tambak Sumur Lampung Selatan, dijelaskan bahwa pelatihan secara pembelajaran akan mengembangkan keterampilan dengan soft skill dan hard skill. Raharjo, et al (2022), pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Salju (2023), pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Palopo. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:
 $H_1 =$ Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gemilang Prima Utama - Bogor.

2. Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan adalah suatu proses jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang sehingga mereka lebih siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang lebih rumit di masa depan. Pengembangan tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan saat ini, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar melalui pembelajaran yang berkelanjutan dan pengalaman kerja yang mendalam.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Sulaefi (2017), membuktikan bahwa pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja mereka. Mohammad Kurniawan Darma Putra (2019), pengembangan suatu perusahaan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan, dan Pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Ika Sari Tondang (2022), pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_2 = Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Prima Utama – Bogor.

3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan
Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan saling berkaitan. Pelatihan memprioritaskan peningkatan keterampilan kerja saat ini, sedangkan pengembangan memprioritaskan persiapan jangka panjang individu untuk menghadapi tantangan masa depan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Mohammad Kurniawan Darma Putra (2019), pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Raharjo, et al (2022), pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Salju (2023), pelatihan dan pengembangan

secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₃ = Pengembangan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Prima Utama - Bogor.