

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1. Pelatihan Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Sukar bagi seorang karyawan untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pelatihan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui banyaknya sumber daya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pelatihan. Betapa banyaknya sumberdaya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri sumber daya manusia akan lebih meningkat melalui pelatihan. Menurut Manullang (2009: 203) “Dengan pelatihan diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu”. Pendidikan dan pelatihan tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Secara konseptual pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Suwatno dan Donni (2011:117) menyebutkan bahwa “Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik. Dengan pelatihan perusahaan memperoleh masukan yang baik menghadapi tantangan-tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki karyawan yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada”.

Sesuai dengan pengertian tersebut pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level individual, kelompok dan organisasi. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan itu.

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia aparatur. Pendidikan dan pelatihan tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) aparat, sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para aparatur. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para aparatur mengetahui apa yang dilakukan. Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan

manusia, keterampilan manajemen dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga akan sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

Manullang (2009: 203) menjelaskan “pelatihan lebih bersifat praktis, sedangkan pendidikan lebih bersifat teoritis.” Pendidikan dan pelatihan sering disamakan dengan istilah pelatihan dan pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*Learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang.

Pelatihan dari uraian di atas yang dimaksudkan adalah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan untuk meningkatkan usaha belajarnya, para karyawan harus menyadari perlunya perolehan informasi baru untuk mempelajari keterampilan baru melalui pelatihan karyawan. Pengembangan karier karyawan adalah suatu proses pengadaan yang dibuat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tanggung jawab dan pengadaan yang lebih besar pada masa yang akan datang.

Pelatihan kerja merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut. Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu sumber daya manusia, sehingga dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pendidikan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi,

tugas khusus dan disiplin. Jadi, pelatihan merupakan suatu proses aplikasi teori mengenai pekerjaan dalam peningkatan kecakapan.

Secara konseptual pendidikan dan pelatihan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Jadi pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yang mengandung pengadaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum dan pelatihan khusus bagi individu sumber daya manusia. Pengaturan meliputi kegiatan formulasi, kebijakan pemberian pelayanan yang memuaskan, bimbingan, perizinan dan penyeliaan.

#### **2.1.1.2. Tujuan Pelatihan Kerja**

Diadakannya pelatihan kerja tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi, hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut sesungguhnya merupakan landasan penetapan metode pelatihan kerja mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi subjek yang bersangkutan. Tujuan pelatihan kerja dan pengembangan menurut Mangkunegara (2011:45) antara lain:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan pengadaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Selain tujuan pelatihan kerja dan pengembangan, hal penting juga diterapkannya fungsi pelatihan kerja. Fungsi pelatihan kerja yaitu :

- a. Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja para peserta pelatihan itu.
- b. Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
- c. Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Sementara itu tahapan-tahapan penyusunan pelatihan kerja dan pengembangan menurut Mangkunegara (2011: 45) sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan (*job study*)
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan atau pengembangan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya.
4. Menetapkan metode pelatihan atau pengembangan.
5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

### **2.1.1.3. Metode Pelatihan Kerja**

Metode yang paling penting dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*). Menurut Suwatno dan Priansa (2011:112) metode dalam pendidikan dan pelatihan terdiri atas :

## 1. Metode Pendidikan (*Education*)

Metode pendidikan antara lain adalah :

### a. Metode Kuliah atau Ceramah.

Metode kuliah ini merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

### b. Metode Diskusi

Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang untuk percaya akan pendapatnya itu. Tujuan metode ini untuk mencari metode yang tepat dan baik dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh parapeserta pengembangan tersebut.

### c. Metode Studi Kasus

Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan, kasus ini tidak disertai dengan data yang komplit atau sengaja disembunyikan tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapi.

### d. Permainan Bisnis

Permainan bisnis merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu (dalam bentuk *game*) untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus.

## 2. Metode Pelatihan (*Training*)

### a. *On the Job Training*

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka. Kebaikan cara ini adalah bahwa para peserta belajar dan terlibat langsung dalam kenyataan pekerjaan operasional sehari-hari sedangkan keburukannya adalah sering tidak teratur dan kurang efektif, jika pengawas yang ada kurang berpengalaman.

### b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah suatu bentuk pelatihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk *Vestibule* ini ialah simulasi. Simulasi merupakan suatu peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti dalam keadaan sebenarnya.

### c. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relative tinggi. Program magang ini bias mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan.



d. *Specialist Course*.

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu atau di luar bidang pekerjaannya.

Selain itu Iman dan Siswandi (2009: 75) juga mendefinisikan pelatihan sebagai berikut :

Pelatihan merupakan proses sistematis dengan manajemen individu ditingkatkan keahliannya, pengetahuannya atau sikapnya guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di dalam pelatihan digunakan pendekatan *on the job training* dan *of the job training*. Pada *on the job training*, peserta pelatihan belajar tugas spesifik dalam suatu lingkungan kerja sesungguhnya. Sedangkan pada *of the job training*, peserta pelatihan tidak dilatih untuk bertindak pada lingkungan kerja sesungguhnya akan tetapi hanya diberi berbagai penjelasan.

Pelatihan kerja sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi perusahaan di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk karyawan operasional.

#### **2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerjadirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Setiap pelatihan kerja harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihan kerja dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Menurut Manullang (2009: 203) bahwa :

Dasar pikiran mengenai latihan/pendidikan seyogianya mencakup tujuh pokok hal sebagai berikut :

1. Tujuan pelatihan/pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
2. Materi pelatihan/pendidikan harus relevan dengan realisasi tujuan latihan.
3. Jadwal disusun sehingga kondusif bagi pelatih maupun bagi pengikut pelatihan/pendidikan.
4. Lokasi pelatihan/pendidikan dipilih yang memberi kegairahan dalam proses pelatihan/pendidikan.
5. Kuantitas dan kualitas peserta harus tidak mengganggu kepada jalannya pelaksanaan pelatihan/pendidikan.
6. Pelatih dalam latihan kerja harus dipilih yang memiliki kualifikasi yang diperlukan.
7. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan pengikut pelatihan dan materi yang diberikan.

Sedangkan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan kerja dan pengembangan menurut Mangkunegara (2011: 45) yaitu :

1. Perbedaan individu pegawai.
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif.
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan dan pengembangan

Berbagai jenis pelatihan kerja yang dapat dilakukan suatu organisasi, tergantung pada kebutuhannya, misalnya pelatihan tentang kebijakan/prosedur perusahaan, pelatihan tentang keterampilan khusus, pelatihan *human relations* pelatihan memecahkan masalah pelatihan pengambilan keputusan dan lain-lain.

## **2.1.2. Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target



atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Mangkunegara (2011: 67) : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang karyawan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia. Walaupun pengadaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka pengadaan yang disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari batasan tersebut diketahui bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Kaswan (2017:16) bahwa: “Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan menurut Wibowo (2016: 75) dibagi menjadi dua, yaitu: “Tujuan evaluasi dan Tujuan pengembangan”.

Berikut penjelasannya.

#### 1. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan *rating* deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

#### 2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen,

seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### 2.1.2.3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Wibowo (2016: 82) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah:

1. *Rangking*, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. *Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
5. *Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Kaswan (2017: 84) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja). Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja). Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan). Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas). Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (kerjasama). Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.
6. *Initiative* (inisiatif). Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.
7. *Dependerability* (ketergantungan). Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
8. *Personal Quality* (kualitas personil). Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Manullang (2009:38) mengatakan terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja secara individu yaitu “Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, kemandirian, Komitmen kerja”. Berikut penjelasannya.

#### 1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

#### 2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

#### 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan. Ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung terhadap perusahaan

Ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan dan pengabdian, kejujuran, kedisiplinan, kerja sama dan kepemimpinan.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Karier merupakan perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Suwatno dan Priansa (2011, hal. 134) menyatakan bahwa “pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat

dibutuhkan”. Mangkunegara (2011, hal. 77) yang mengutip pendapat Andrew J. Dubrin bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Saat ini karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Ada dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi di mana karier dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan koperasi atau organisasi.

Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material. Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk



menggunakan kesempatan karier yang ada. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karier menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi (Kaswan, 2012:117).

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan mantap akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses.

### **2.1.3.2. Tujuan Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Mangkunegara (2011: 77) sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai.

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

- 3) Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan Tanggung Jawab Sosial. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan. Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi *Turnover* (pergantian pegawai karena mengundurkan diri) dan Biaya Kekaryawanan. Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai. Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Sedangkan menurut Suwatno dan Donni (2011: 134) bahwa : “Sasaran pembinaan karier adalah meningkatkan efektivitas karier pegawai yang meliputi empat karakteristik yaitu kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas”. Berikut penjelasannya.

- 1) Kinerja karier (*career performance*) berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

- 2) Sikap karier (*career attitudes*) mengacu kepada cara individu melihat dan mengevaluasi kariernya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap positif lebih kuat, akan mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan.
- 3) Adaptasi karier (*career adaptability*) berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing dan pengembangan organisasi. Dengan demikian adaptabilitas karier mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karier.
- 4) Identitas karier (*career identity*) mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari individu menyangkut minat, nilai-nilai dan ekspektasi mereka terhadap masa depan dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu. Sehingga identitas karier ini terkait langsung dengan kepuasan pegawai dalam bekerja.

### **2.1.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa faktor yang berpengaruh terhadap manajemen karir menurut Kaswan (2012: 59) adalah :

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi
- 2) Personalitas pegawai
- 3) Faktor-faktor eksternal
- 4) *Politicking* dalam organisasi
- 5) Sistem penghargaan
- 6) Jumlah pegawai
- 7) Ukuran organisasi
- 8) Kultur organisasi
- 9) Tipe manajemen

Berikut ini penjelasan dari faktor yang berpengaruh terhadap manajemen karir.

1) Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

2) Personalitas pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat

dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

### 3) Faktor-faktor eksternal

Sering terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

### 4) *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

### 5) Sistem penghargaan

Sistem penghargaan (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai Organisasi yang tidak mempunyai sistem

penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

6) Jumlah pegawai.

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur organisasi



Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

9) Tipe manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal.

Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

#### **2.1.3.4. Indikator Pengembangan Karir**

Untuk mengetahui apakah pengembangan karir yang diterapkan perusahaan sudah baik atau tidak, maka dapat diketahui dari indikator atau alat ukur pengembangan karir tersebut. Mangkunegara (2011: 77) menjelaskan bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal”

Adapun indikator atau alat ukur pengembangan karir dijelaskan oleh Mangkunegara (2014:77) yaitu “Indikator yang harus diperhatikan dalam pengembangan karir adalah membantu pencapaian tujuannya karyawan, perusahaan merencanakan karier karyawan, kerja keras karyawan dalam mencapai jabatan, memanfaatkan kesempatan yang ada dalam situasi persaingan dan meningkatkan kemampuan karyawan”.

#### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu tentang penerapan pelatihan dan kinerja karyawan dalam upaya peningkatan pengembangan karir karyawan dapat dilihat pada tabel:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

<b>Nama</b>	<b>Sumber dan Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Kesimpulan</b>
Ummi Hanni	Skripsi Univ. Dharmawangsa (2016)	Penerapan Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Dalam Upaya Peningkatan Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Adhi Karya Persero, Tbk	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan	Ada peranan pelatihan dan kinerja karyawan dalam upaya peningkatan pengembangan karir karyawan Pada PT. Adhi Karya Persero, Tbk.
Susandi	Skripsi Univ. Dharmawangsa (2017)	Pengaruh Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Eracipta Karya Medan	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan	Ada pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Eracipta Karya Medan
Irmayani	Skripsi Univ. Dharmawangsa (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Mestika Mandiri Medan	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan	Ada pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Mestika Mandiri Medan.
Ade Kurniawan	Skripsi Univ. Dharmawangsa (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Berlian Unggas Sakti Medan	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan	Ada pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Berlian Unggas Sakti Medan.

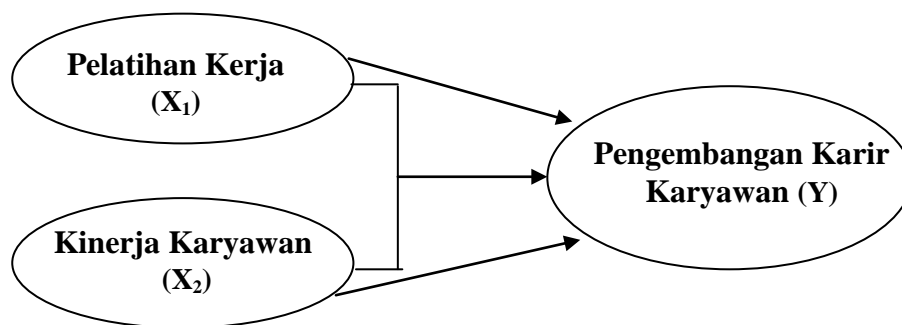
Yohana Rahayu	Skripsi Univ. Dharmawangsa (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Tirta Raya Abadi Medan	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan	Ada pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Tirta Raya Abadi Medan.
---------------	-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2.3. Kerangka Konseptual

Pengembangan karir karyawan merupakan kontributor kunci terhadap strategi bisnis yang didasarkan pada pengembangan modal intelektual, membantu mengembangkan talenta manajerial dan memberikan kesempatan pada karyawan memikul tanggung jawab atas karirnya sendiri. Pengembangan karyawan merupakan komponen usaha organisasi yang diperlukan untuk bersaing dalam ekonomi baru untuk menjawab tantangan persaingan dan perubahan sosial serta memadukan kemajuan dan perubahan teknologi dalam desain pekerjaan. Pengembangan karir karyawan juga penting untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan mempunyai talenta manajerial yang dibutuhkan melaksanakan strategi pertumbuhan dengan sukses. Karena perusahaan dan karyawan harus terus menerus belajar dan berubah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan bersaing di pasar yang baru, penekanan terhadap pelatihan dan pengembangan semakin meningkat.

Pengaruh pelatihan kerja dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan dapat dilihat dalam kerangka konseptual berikut :

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Konseptual**



#### 2.4. Hipotesis

Menurut Erlina dan Sri Mulyani (2017:41) menyatakan “hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proposisi yang dapat diuji secara empiris”. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1.  $H_0$  : Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.

$H_a$  : Tidak ada pengaruh pelatihan kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.

2.  $H_0$  : Ada pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.

$H_a$  : Tidak ada pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.

3.  $H_0$  : Ada pengaruh pelatihan kerja dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.

$H_a$  : Tidak ada pengaruh pelatihan kerja dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Pasific Medan Industri.