

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh M. G. Lolowang., Adolfina.,G. Lumintang. (2016) dengan judulnya “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan sumber daya manusia dan Pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado.

Penelitian kedua dilakukan oleh Abraham Samuel Kaengke (2018) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado”. Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

- a. pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado
- b. pengembangan karir dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.
- c. motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Moh. Sutoro (Vol.2, No1 2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT BCA Finance Jakarta” Penelitian ini menggunakan metode penarikan sample nonprobability sampling, yaitu dengan teknik aksidental sampling dengan populasi 100 menggunakan Sampel Jenuh, sebanyak 100 Responden. Metode analisis dalam pengolahan data adalah uji validitas, uji Reliabilitas, Analisis Regresi linier sederhana, Metode Analisis deskriptif uji korelasi pearson product moment, koefisiensi determinasi dan uji hipotesis (uji t).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,616 satuan, jika Pengembangan Karir ditingkatkan satu satuan akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ,616, hal ini terlihat dari hasil persamaan regresi yaitu $Y=18,46 + 0,616X$ adapun kontribusi Pengembangan Karir 51,69 % sedangkan sisanya 48,31 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan 10,322 lebih besar dari 1,661, maka di tolak dan diterima, artinya terdapat

pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Finance.

Penelitian keempat dilakukan oleh Novaro, Rezi (2017) Penelitian berjudul Pengaruh pengembangan dan pemeliharaan karyawan Terhadap kinerja Karyawan Pada PT PLN Distribusi Jabar dan Banten, tujuan penelitian untuk mengetahui pengembangan karyawan, mengetahui pemeliharaan karyawan dan untuk mengetahui pengaruh pengembangan dan pemeliharaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT PLN Distribusi Jabar dan Banten. metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif-verikatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karyawan pada PT PLN Distribusi Jabar dan Banten Bandung dinilai baik dengan nilai rata-rata 3,58. Namun demikian masih ada faktor-faktor yang perlu ditingkatkan karena memiliki nilai di bawah rata-rata. Pemeliharaan karyawan PT PLN Distribusi Jabar dan Banten Bandung dinilai baik dengan nilai rata-rata 3,77 Namun demikian masih ada faktor-faktor yang perlu ditingkatkan karena memiliki nilai di bawah rata-rata. Pengembangan dan pemeliharaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN Distribusi Jabar dan Banten Bandung berdasarkan hasil uji F hitung 20.133 lebih besar dari F tabel 3,17 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Panji Pramuditha (Vol 5 No 2 2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nasional Di Indonesia” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengembangan Karier, Motivasi dan Kinerja Pegawai Bank Nasional di Indonesia. (2) Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Bank Nasional di Indonesia. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif, maka metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah descriptif survey dan , sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis pengaruh menggunakan analisis korelasi Soperman. Ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat derajat antara variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel tidak bebas (Y). Untuk mengetahui korelasi antar variabel pengembangan karier dan motivasi terhadap kinerja pegawai, dan hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan analisis jalur (path analysis).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara Pengembangan Karier dan Motivasi baik secara parsial maupun simultan terhadap

Kinerja Pegawai Bank Nasional Di Indonesia. Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 77% atau memberikan kontribusi (determinasi) sebesar 51,1%, sehingga terdapat variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai selain Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja sebesar 48.9% (koefisien standardize).

Penelitian keenam dilakukan oleh Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (No.: EL-2018-57-65) dengan judul “*The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance*” Pendirian Bank Pembangunan Daerah bertujuan untuk menjadi kontributor utama pembangunan ekonomi masyarakat setempat. Oleh karena itu, sangat penting untuk memperhatikan kinerja perusahaan dengan mengevaluasi kinerja karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengembangan karir dan budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 242 pegawai tetap Bank Pembangunan Daerah. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya dengan melaksanakan program pengembangan karir yang obyektif, transparan, dan adil serta memperkuat budaya organisasi dengan melakukan sosialisasi dan pemantauan penerapan nilai-nilai perusahaan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Dialoke, Ikechukwu(PhD) , Wabara, Adolphus (-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 2. Ver. III (Feb. 2017)) dengan judul “*Career Development and Employee Commitment: A study of selected higher institutions in Abia State*” Studi ini mengkaji pengembangan karir dan komitmen karyawan dari perguruan tinggi terpilih di Negara Bagian Abia. Convenience sampling diadopsi. Total 120 staf senior disurvei. Ukuran sampel adalah 92 menggunakan rumus Taro Yamane. Sembilan puluh dua salinan kuesioner diberikan kepada lima orang yang berada di institusi lebih tinggi. Tujuh puluh dua salinan kuesioner ditemukan berguna untuk analisis data. Instrumen dulu diukur dengan 5 butir soal pada 5 butir skala likert berkisar 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = tidak setuju, 2 = sangat tidak setuju dan 1 = ragu-ragu. Validitas

instrumen dipastikan menggunakan validitas wajah dan konstruk. Reliabilitas instrumen ditentukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Korelasi Urutan Peringkat Spearman koefisien digunakan untuk analisis bivariat dengan bantuan SPSS 20.0. Hasil penelitian mengungkapkan hal itu pendampingan dan pengayaan pekerjaan meningkatkan komitmen karyawan di perguruan tinggi. Studi itu menyimpulkan bahwa pengembangan karir yang diukur dengan pendampingan dan pengayaan pekerjaan meningkatkan komitmen karyawan. Studi tersebut merekomendasikan bahwa manajer sumber daya manusia harus memasukkan pendampingan dan pengayaan pekerjaan sebagai faktor-faktor yang dapat meningkatkan pengembangan karir karyawannya yang pada akhirnya meningkatkan komitmennya mencapai tujuan organisasi.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Christophe Lejeune, Dora Mercuri, Simon Beausaert & Isabel Raemdonck (Volume 19, 2016 - Issue 4) dalam *Journal Human Resource Development International* dengan judul "Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness" dengan hasil perkembangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini yang lebih global dan kompetitif dari sebelumnya, pembelajaran sepanjang hayat karyawan dan cara organisasi mendukung pengembangan berkelanjutan mereka menjadi sangat penting. Banyak organisasi memperkenalkan rencana pengembangan pribadi (PDP) untuk mendukung pembelajaran karyawan, namun tidak selalu mempertimbangkan karakteristik pribadi mereka. Penelitian ini memiliki dua tujuan karena dirancang untuk mengeksplorasi di satu sisi hubungan antara PDP di tempat kerja dengan pelaksanaan aktivitas pembelajaran dan kinerja yang dirasakan oleh karyawan, dan di sisi lain kemungkinan peran moderasi karyawan. pengarahan diri sendiri pada hubungan ini. Untuk penelitian ini, data dikumpulkan melalui kuesioner pada dua organisasi yang berbeda, satu organisasi tanpa laba dan satu organisasi non-profit. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara faktor pendukung individu dan pembelajaran dan refleksi karyawan dan pelaksanaan kegiatan belajar dan kinerja yang dirasakan dan antara pengarahan diri karyawan dan pelaksanaan kegiatan belajar dan kinerja yang dipersepsikan. Hal yang sama menjelaskan efek moderasi dari pengarahan diri sendiri karyawan pada interaksi antara pembelajaran dan refleksi dan kinerja yang dirasakan. Beberapa temuan mengejutkan, namun menghasilkan wawasan dan implikasi yang berharga untuk praktik.

2.2. Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen, yaitu :

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mahasiswa dan umum, R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa : “Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.” Pendapat lain disampaikan oleh M. Manullang dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mahasiswa dan umum (2018:2) yang mendefinisikan: “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Beberapa referensi mengemukakan bahwa manajemen memiliki peran penting untuk sumber daya manusia. Manajemen adalah aktivitas perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian dengan mempergunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Sedangkan menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yaitu: “Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.” Adapun pendapat dari Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mendefinisikan sumber daya manusia yaitu: “Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Dari beberapa definisi diatas dapat di ambil benang merah bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni serta proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja serta suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.2.2. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam

mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

A. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

B. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

terdiri dari:

1. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.3 Pengembangan Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) meliputi berbagai aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran perusahaan, baik dalam level manajerial maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas aktivitas yang ditujukan untuk mengubah perilaku sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan

2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (Training and Development) merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mecapai sesuatu yang diinginkan.

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Aktivitas-aktivitas pengembangan memiliki potensi menyelaraskan para karyawan dengan strategi-strategi perusahaan mereka. Beberapa pengertian dari para ahli yang dijadikan bahan pertimbangan dari penelitian ini antara lain Widodo, Soeprihanto, dan Kaswan.

Menurut Widodo (2015:79), pengembangan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan dan pembelajaran.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016), pelatihan dan pengembangan merupakan proses meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial . Dalam bukunya, Noe (2017) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing secara tidak langsung, karena nilai perusahaan akan semakin meningkat melalui kualitas asset tak berwujud (*intangible assets*). Pengertian pelatihan dan pengembangan secara tegas tidak dapat dipisahkan.

2.3.2 Prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mc Gehee dalam buku Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional (2020:128), merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (reinforcement) guna mengaitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep-konsep pembentukan (shaping) perilaku.

2.3.3 Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara dalam buku Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional (2020:129), ada komponen-komponen pelatihan dan pengembangan sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (trainers) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (professional).
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainer) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.3.4 Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Moses dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif (2019:75), tahapan-tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan adalah :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/ pengembangan (job study).
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/ pengembangan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan memilih metode sesuai yang dapat digunakan.
4. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan dengan menentukan cara atau bagaimana program tersebut akan dilaksanakan.
5. Mengadakan percobaan (try out) dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

2.3.5 Faktor-faktor Penting Dalam Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara dalam buku Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional (2020:132), faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Perbedaan individu pegawai.
2. Hubungan dengan analisis jabatan.

3. Motivasi.
4. Partisipasi aktif.
5. Seleksi peserta.
6. Seleksi instruktur.
7. Metode pelatihan dan pengembangan.

2.3.6 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Henry Simamora dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2019:23) Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat program pelatihan dan pengembangan:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2.3.7 Tujuan Pengembangan Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam buku Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional (2020:130) , mengemukakan sembilan tujuan pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan keselamatan kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.3.8 Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Richardson dalam buku Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM (2016:162), indikator pengembangan karyawan adalah:

- 1) Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan (Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs) yakni program pengembangan karyawan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.
- 2) Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal (Effectiveness of Professional Development on Personal Goals): yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.
- 3) Efektivitas Pengembangan pada pada Aspirasi Karir

(Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations) yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaanya.

2.4 Pemeliharaan Karyawan

2.4.1 Pengertian Pemeliharaan Karyawan

Menurut Edwin B. Flippo dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2018:128) pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi dari pemeliharaan antara lain untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan, menurunkan turn-over karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis,serta mengefektifkan pengadaan karyawan.

2.4.2 Asas-asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa asas-asas pemeliharaan :

1. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan, dapat meningkatkan prestasi kerja, keamanan dan kesehatan dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas kebutuhan dan kepuasan

Asas kebutuhan dan kepuasan sangat penting untuk tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal karyawan, sehingga mereka bekerja secara efektif dan efisien agar menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas keadilan dan kelayakan

Keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugas, sehingga semangat kerja, kerja sama dan disiplin karyawan meningkat.

4. Asas peraturan legal

Peraturan legal yang bersumber dalam undang-undang, keputusan presiden dan keputusan menteri harus dijadikan asas pemeliharaan untuk menghindarkan terjadinya konflik dengan serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas kemampuan perusahaan

Pemeliharaan karyawan dilakukan perusahaan harus sesuai dengan kemampuan perusahaan sehingga jangan sampai pemeliharaan kesejahteraan karyawan mengakibatkan hancurnya perusahaan.

2.4.3 Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Tujuan pemeliharaan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
8. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

2.4.4 Indikator Pemeliharaan

Menurut Hasibuan (2015:179), menyatakan pemilihan metode yang sangat tepat dan penting, agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien agar tercapai manfaat yang optimal dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Perlindungan kondisi fisik
2. Perlindungan mental
3. Perlindungan emosi karyawan

2.4.5 Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Menurut buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2015:141), menyatakan pemilihan metode yang sangat tepat dan penting, agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien agar tercapai manfaat yang optimal.

Adapun metode-metode pemeliharaan antara lain:

1) Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam menyampaikan informasi, komunikasi sangat diperlukan. komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator.

2) Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan secara emosional atau asal-asalan.

4) Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki arti yang penting baik bagi perusahaan, terlebih karyawannya. Hal ini harus di tanamkan dalam diri masing-masing karyawan melalui pembinaan ataupun penyuluhan dari perusahaan. Kesadaran akan keselamatan dan kesehatan kerja membantu terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Apabila tidak ada perhatian dalam keselamatan dan kesehatan kerja maka kemungkinan akan menambah tingkat terjadinya kecelakaan kerja yang juga dapat menurunkan tingkat produksi. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

5) Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan UUD 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak dan Widodo (2015:131), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu

sebagai tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Sinambela dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (2017:105), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro, M.T dan Daryanto dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (2017:11) adapun tujuan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
- e. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (2017:2), kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari :
 - Kemampuan dan keahlian
 - Latar belakang keluarga

- Pengalaman kerja
 - Demografi seseorang
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari :
- Persepsi
 - Sikap
 - Kepribadian
 - Motivasi
 - Kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
- Struktur organisasi
 - Kepemimpinan
 - Sistem penghargaan
 - Job design

2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (2017:158) mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis.

2) Ketetapan Waktu

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.

3) Inisiatif

Pegawai memiliki kesadaran terhadap sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

4) Kemampuan

Diantara beberapa faktor lainnya, kemampuan karyawan dapat diterapi melalui pendidikan dan latihan yang kemudian dapat dikembangkan.

5) Komunikasi

Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan mengenai satu atau lebih populasi yang perlu dibuktikan keabsahannya melalui prosedur pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis merupakan suatu proses melakukan perbandingan antara nilai sampel dengan nilai hipotesis pada data populasi (Sutopo & Slamet, 2017)

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

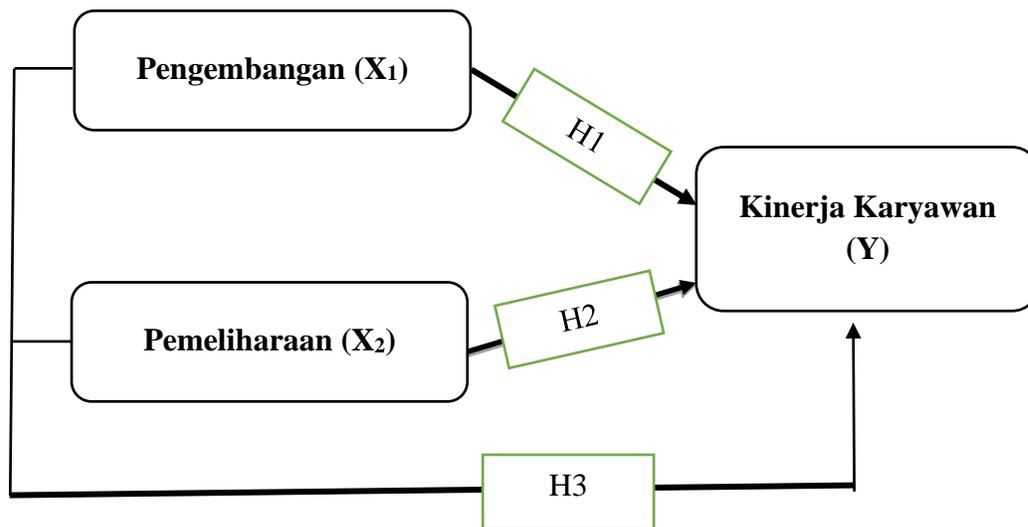
H₁ : Diduga pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Ace Hardware Indonesia

H₂ : Diduga pemeliharaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. ACE Hardware Indonesia.

H₃ : Diduga pengembangan dan pemeliharaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. ACE Hardware Indonesia

2.7 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka penelitian ini mempunyai maksud untuk memperjelas inti permasalahan yang tertuang dalam hubungan variabel independen (Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan) dan variabel dependen (Kinerja Karyawan)



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

1. Terdapat pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Terdapat pengaruh Pemeliharaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Terdapat pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan