

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi atau pemerintahan. Tanpa adanya sumber daya manusia sebuah organisasi tidak akan dapat terbentuk karena dalam organisasi ada sebuah tujuan yang harus dicapai, dan untuk mencapai tujuan tersebut sumber daya manusia sangat dibutuhkan di dalamnya. SDM mencakup individu-individu yang bekerja dalam organisasi, yang memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan. Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi, sehingga menuntut adanya adaptasi dalam pengelolaan SDM. Menurut laporan dari World Economic Forum, keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja terus berkembang, dan organisasi harus mampu mengembangkan kompetensi pegawainya agar tetap relevan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM bukan hanya penting, tetapi juga menjadi suatu keharusan bagi keberlangsungan organisasi karena persaingan yang semakin ketat dan kinerja pegawai menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja pegawai yang bekerja didalamnya. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut dapat

menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh pegawai tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Rivai (2017:94) menjelaskan kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau organisasi. Kinerja sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Simamora (2016:78), Menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan- persyaratan pekerjaan. Kinerja menurut Wibowo (2017:113) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja menurut Mangkunegara (2018:74) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai bukan hanya hasil dari kemampuan individu saja, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor eksternal seperti pelatihan dan pengembangan karir.

Paragraf sebelumnya telah menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan salah satunya adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Purnaya (2016:98) juga menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam penelitian lain, Akhmad Jafar (2020) menggaris bawahi pentingnya pelatihan dan pengembangan karir dalam menentukan kinerja pegawai di kantor pemerintahan. Selaras dengan itu, Yastin Resu (2023) menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks bisnis. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari sinergi antara kemampuan individu, sikap kerja, dukungan manajemen, serta lingkungan kerja yang inspiratif dan memotivasi.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di badan kepegawaian daerah adalah pengembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah. Dengan adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap kinerja dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya. Sinambela (2017) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan karir karyawannya. Adanya kesempatan untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai kepuasan di dalam diri karyawan. Karyawan juga akan merasa

percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja jauh lebih baik ke depannya dan memberikan yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan.

Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, kurangnya pelatihan yang memadai dapat berpengaruh negatif terhadap kemampuan karyawan. Hal ini berpotensi menyebabkan penurunan kinerja pegawai secara keseluruhan. Ketika karyawan tidak mendapatkan pelatihan yang cukup, mereka mungkin tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan efektif. Akibatnya, produktivitas dan kualitas kerja mereka dapat menurun, yang pada gilirannya dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan publik yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk memastikan bahwa program pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan tersedia bagi semua karyawan.

Dengan mempertimbangkan pemaparan sebelumnya mengenai permasalahan yang terkait dengan masalah peningkatan kinerja pegawai, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pelatihan dan pengembangan karir memengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia dengan memperkuat pemahaman mengenai efektivitas strategi pelatihan dan pengembangan karir. Pentingnya penelitian ini terletak pada upaya untuk menjawab pertanyaan mendasar tentang sejauh mana kedua variabel ini dapat dimaksimalkan untuk mencapai peningkatan kinerja terutama dalam instansi badan usaha, yang mana seringkali menghadapi tantangan tersendiri dalam pengelolaan pegawai. Selain itu, urgensinya juga dikaitkan dengan kebutuhan instansi untuk beradaptasi dalam era perubahan yang cepat dengan memastikan bahwa pegawai

memiliki kompetensi yang relevan dan didukung oleh pelatihan yang memadai. Dalam konteks di badan kepegawaian daerah, sinergi antara kompetensi dan suasana kerja yang kondusif tidak hanya diharapkan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai saja tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inovatif berkelanjutan. Lebih lanjut, penemuan dari penelitian ini berpotensi memberikan rekomendasi aplikatif yang bermanfaat bagi penentu kebijakan di berbagai tingkat manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pendekatan yang integratif. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pada pentingnya integrasi antara pengembangan kapasitas individu dan perbaikan kondisi kerja sebagai strategi unggul dalam peningkatan kinerja yang berkelanjutan, sekaligus menjawab berbagai tantangan yang dihadapi oleh lembaga layanan pendidikan tinggi dalam konteks yang dinamis dan kompetitif.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sama - sama berpengaruh signifikan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dianatiwati. et, all. (2024), Akbar Hanif (2022), Fio Sanders Worotitjan et, all (2021). Dimana factor tersebut merupakan faktor yang berpengaruh untuk tercapainya suatu produktivitas instansi.

Berdasarkan gambaran dan penjelasan diatas maka maksud dan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperkaya ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen yang berkontribusi terhadap kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya pelatihan terhadap pegawai sehingga mengakibatkan pegawai tidak disiplin dalam bekerja dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan masalah.
2. Kurangnya Pengembangan karir pada pegawai yang menyebabkan karyawan tidak menguasai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan sehingga mengurangi kontribusi pegawai pada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Masih rendahnya kinerja pegawai yang terlihat pada tidak loyalnya pegawai, kurangnya hubungan komunikasi, saling menghargai, dan saling membantu atau koordinasi antar divisi maupun antar pegawai.
4. Kerjasama yang fungsional antar sesama rekan kerja masih belum maksimal.
5. Lingkungan kerja yang kurang disiplin atau kurang kondusif karena masih ada beberapa pegawai yang keluar masuk kantor untuk urusan di luar pekerjaan.
6. Hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Masih perlu diteliti lebih lanjut bagaimana pelatihan yang diberikan berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Pengaruh Pelatihan dan

Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.

1.3.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh pengembangan karir kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi penambahan ilmu pengetahuan manajemen terkhusus tentang pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

3. Untuk pihak lain, Penelitian ini dapat menambah wawasan terhadap penelitian yang berhubungan dengan Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai dan dapat dijadikan suatu tambahan pemahaman tentang objek maupun variabel- variabel yang digunakan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong & Baron (2020:35), Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan terorganisir dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan cara merencanakan, menilai, dan mengembangkan kinerja. Proses ini berfokus pada pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi melalui pengelolaan dan pengembangan karyawan.

Menurut Robbins & Judge (2021:56), Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seseorang dapat memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan oleh organisasi dalam tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ini melibatkan pencapaian hasil yang sesuai dengan ekspektasi dan tujuan organisasi.

Menurut Pancasasti (2022:210), Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara moral dan etis dengan tetap mematuhi hukum.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan suatu hasil pekerjaan, hasil karya seseorang atau sekelompok orang, baik kuantitas maupun kualitasnya apabila melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keahlian, mereka harus memenuhi tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Zami dalam Busro (2018:95) terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari komposisi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi (semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan).
- 2) Penempatan kerja yang tepat semakin tepat posisi seseorang (semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).
- 3) Pelatihan semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi (maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).
- 4) Promosi (semakin jelas jenjang karir seseorang, maka semakin baik pula kinerja orang tersebut).
- 5) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan).
- 6) Hubungan dengan rekan kerja (semakin baik komunikasi antarkaryawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan).
- 7) Hubungan dengan pemimpin (semakin baik komunikasi vertikal antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologi, Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill) artinya, pegawai yang memiliki IQ tinggi di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerja sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang ditetapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Kesimpulan nya sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor penyebab seperti yang telah dikemukakan diatas secara keseluruhan. Artinya masing-masing variabel akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Karena masing-masing faktor akan mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung.

2.1.1.4 Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah & Haryati (2019:38) mengatakan penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas perusahaan didalamnya. Penilaian kinerja dilakukan meliputi hasil kerja, jangka waktu serta perilaku pegawai. Sedangkan menurut Hadi & Mahmudy

(2015:45) penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Robinson dan Judge (2021:57) menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah proses formal yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka dalam konteks organisasi. Mereka menekankan pentingnya evaluasi yang dapat memberikan informasi yang berguna untuk pengembangan karir dan pengambilan keputusan yang lebih baik terkait dengan sumber daya manusia.

Dapat disimpulkan bahwa proses penilaian kinerja memberikan penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan secara kuantitatif untuk mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan memnuhi standar yang berlaku saat ini atau belum memnuhi tujuan perusahaan.

2.1.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:197) menyatakan, Penilaian kinerja bagi perusahaan memiliki beberapa tujuan diantaranya :

1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Penilaian kinerja membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu dalam melaksanakan tugas mereka. Dengan mengetahui area yang perlu diperbaiki, perusahaan bisa memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan keseluruhan kualitas pekerjaan dalam organisasi.

2) Keputusan Penempatan Kerja

Hasil dari penilaian kinerja memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang tepat terkait penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan produktivitas dan efektivitas setiap karyawan sesuai dengan potensi mereka.

3) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Penilaian kinerja berperan penting dalam merencanakan dan mengembangkan karir karyawan. Dengan mengetahui kinerja dan perkembangan karyawan, perusahaan bisa merancang jalur karir yang tepat bagi individu tersebut, sekaligus memberikan kesempatan untuk berkembang dalam organisasi.

4) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Hasil penilaian kinerja dapat mengungkapkan area yang memerlukan peningkatan keterampilan atau kompetensi. Dengan demikian, perusahaan dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk karyawan, sehingga mereka dapat terus meningkatkan kemampuan dan mengatasi tantangan dalam pekerjaan.

5) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja juga digunakan untuk menilai kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, perusahaan bisa menentukan apakah kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan

kinerja mereka. Penyesuaian kompensasi ini mencakup gaji, bonus, atau insentif lain yang berhubungan langsung dengan hasil kerja karyawan.

6) Inventori Kompetensi Pegawai

Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat memiliki gambaran yang jelas tentang kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Ini memungkinkan manajemen untuk memetakan kekuatan dan potensi pegawai dalam berbagai area, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan lebih lanjut atau pengalihan tugas yang diperlukan.

7) Kesempatan Kerja Adil

Penilaian kinerja memberikan dasar yang objektif bagi perusahaan dalam memberikan kesempatan yang adil bagi setiap karyawan. Dengan penilaian yang transparan dan berbasis kinerja, semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pengakuan, promosi, atau insentif berdasarkan kontribusi dan hasil yang mereka capai.

8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Proses penilaian kinerja memungkinkan komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan. Selama proses penilaian, umpan balik dan diskusi mengenai kinerja karyawan dapat dilakukan secara terbuka, memperkuat hubungan kerja, serta memperjelas harapan dan tujuan bersama antara keduanya.

9) Budaya Kerja

Penilaian kinerja turut mempengaruhi pembentukan budaya kerja yang positif dalam perusahaan. Dengan menilai kinerja secara objektif dan

mendukung perkembangan karyawan, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang berfokus pada pencapaian hasil, kolaborasi, dan peningkatan kualitas secara terus-menerus.

10) Menerapkan Sanksi

Penilaian kinerja juga berguna untuk menerapkan sanksi atau tindakan disipliner jika diperlukan. Jika karyawan tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan, perusahaan bisa memberikan sanksi yang sesuai dengan kebijakan perusahaan, yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja dan menjaga integritas organisasi.

Menurut Sutrisno (2016:67), tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Mengelola operasi organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui motivasi maksimal terhadap karyawan.
- b) Membantu dalam pengambilan keputusan terkait karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai penilaian atasan terhadap kinerja mereka.
- d) Menjadi dasar untuk distribusi penghargaan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, memahami keterampilan dan kemampuan karyawan sangat penting untuk perencanaan karyawan, dan membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Selain itu, juga berkontribusi pada pemahaman kondisi organisasi secara menyeluruh.

2.1.1.6 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang diinterpretasi oleh Mangkunegara dalam Elizar & Tanjung dan Hadari (2018:65), adalah lima komponen sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja yakni kemampuan dari pegawai untuk menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.
- b) Kuantitas kerja yakni kemampuan pegawai untuk menghasilkan target yang telah ditetapkan
- c) Keandalan pegawai dalam bekerja yang meliputi kemampuan dalam mengikuti instruksi kerja, inisiatif pegawai serta kehati-hatian dalam bekerja.
- d) Ketepatan waktu yakni pegawai mampu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu.
- e) Interpersonal impact yakni pegawai yang mampu berhubungan baik dengan rekan kerja dengan perasaan saling menghargai, serta dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

Indikator kinerja karyawan menurut Aguinis (2020:97), sebagai berikut :

1) Kuantitas

Kuantitas mengacu pada jumlah output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini menilai sejauh mana karyawan mampu memenuhi target jumlah atau volume pekerjaan yang telah ditentukan.

2) Kualitas

Kualitas mengukur sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik dari segi akurasi, ketepatan, maupun kesesuaian dengan prosedur atau spesifikasi yang berlaku. Kualitas ini berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang tidak hanya banyak, tetapi juga memiliki nilai dan keunggulan tertentu.

3) Kompetensi

Kompetensi mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Indikator kompetensi mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan teknis, keahlian dalam penggunaan alat atau perangkat tertentu, kemampuan komunikasi, serta keterampilan dalam pemecahan masalah dan pengambilan Keputusan.

4) Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal dengan sumber daya yang minimal, baik itu waktu, tenaga, maupun biaya. Dalam hal ini, efisiensi menilai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih cepat, lebih hemat biaya, atau lebih sedikit memakan sumber daya. Efisiensi penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

5) Kepatuhan dengan kebijakan

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan mematuhi aturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Kepatuhan ini tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap regulasi hukum, tetapi juga terhadap standar operasional perusahaan, kode etik, dan budaya organisasi yang telah ditetapkan.

Jadi, berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan adalah alat untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan organisai meliputi berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja individu maupun tim.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Menurut Syifa Umra Syitah & Nasir (2019:446), Pelatihan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu penting untuk memberikan pelatihan kepada pegawai yang relevan dengan tugas yang diembannya. Karyawan harus mendapatkan pelatihan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing agar dapat meminimalkan waktu dan biaya yang dikeluarkan.

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja agar efektifitas dan produktivitas dapat terlaksana secara efektif dalam suatu organisasi, maka pelatihan adalah suatu tata cara yang meliputi upaya-upaya yang dilakukan dalam bentuk dukungan yang diberikan kepada pegawai yang dilakukan oleh tenaga profesional atau

instruktur. Audah (2020:159). Sedangkan Menurut Kasmir (2016:126), Pelatihan merupakan poses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Menurut Gary Dessler dalam Apriyani (2022:124) Pelatihan adalah proses dimana pegawai baru atau yang sudah berpengalaman diajarkan keterampilan yang basic dan diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka. Menurut Goldstein & Ford (2021:104) Pelatihan adalah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaan mereka melalui pembelajaran yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk tugas pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan aspek sosial dan kognitif.

Berdasarkan pertimbangan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Suparyadi (2020:21) Pelatihan memiliki tiga tujuan sebagai berikut :

1) Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya tersebut.

2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3) Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil- hasil kerja yang telah diterapkan.

Menurut Suparyadi (2020:23) Pelatihan memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

1) Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya memerlukan sedikit bantuan dari atasan maupun rekan kerja untuk melaksanakan tugasnya.

2) Meningkatkan Motivasi

Motivasi yang telah dilatih sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh bahwa dengan menguasai pengetahuan dan

keterampilan maka karyawan akan menjadi lebih yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tujuannya dengan baik.

3) Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa yang telah diakui keberadannya sangat diperlukan oleh perusahaan serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan perusahaan yang telah diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan perusahaan.

4) Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaannya akan merasa nyaman. Kenyamanan dalam bekerja dapat disebabkan dengan adanya rasa dihargai dan perusahaan akan merasa puas, sehingga mereka tidak ada berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan diperusahaan lainnya.

5) Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan konsumen, sehingga hal ini dapat mendorong konsumen menjadi setia dan loyal terhadap perusahaan.

Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan kemampuan karyawan dapat meningkat sehingga dapat memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan. Selain perusahaan, pelatihan juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memperoleh kemampuan di bidang tertentu sesuai dengan keahliannya.

2.1.2.3 Jenis - Jenis Pelatihan

Menurut Akrani (2016:27), terdapat beberapa jenis jenis pelatihan sebagai berikut :

1) Induction Training (Pelatihan Induksi)

Induction training bertujuan mengenalkan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabung dengan organisasi tersebut.

2) Job Training (Pelatihan Pekerjaan)

Job training berkaitan dengan pekerjaan khusus, tujuannya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematis.

3) Training For Promotion (Pelatihan Untuk Promosi)

Trainig for promotion adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuain diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

4) Refresher Training (Pelatihan Penyegaraan)

Refresher training merupakan pembaharuan keterampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5) Training For Managerial Development (Pelatihan Untuk Pengembangan Manajerial)

Training for managerial development diberikan kepada manager agar meningkatkan efisiensinya dengan demikian, memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi.

Kesimpulan beberapa jenis pelatihan diatas dengan melakukan pelatihan secara bertahap seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik dan dengan kualitas yang dimiliki semakin baik maka perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

2.1.2.4 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2018:30), terdapat beberapa indikator pelatihan, yaitu:

1) Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

3) Materi

Pelatihan sdm merupakan materi yang ingin diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan sdm yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan harus update.

4) Metode

Metode penelitian akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Tujuan yang ditentukan oleh pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:23) Pengembangan Karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya - upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Menurut Hamali dalam Halim (2019:134) Menyatakan Pengembangan karir bertujuan melatih pegawai baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang

diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan karir untuk mengembangkan kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi pegawai pada jabatan sekarang ditingkatkan dan pegawai dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Menurut Khan dalam Ratna Pudyaningih (2020:89) dengan memberikan pegawai program yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka dan ini akan berdampak pada hasil kerja mereka. Program pengembangan karir yang tepat dapat membantu pegawai meningkatkan kinerjanya

Dari berbagai pengertian pengembangan karir yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah dorongan yang mampu meningkatkan kinerja pada karyawan dan mampu menumbuhkan semangat kerja.

2.1.3.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Hasto dan Meilan dalam Ansori (2015:124) terdapat beberapa faktor - faktor yang mempengaruhi pengembangan karir sebagai berikut :

a) Keterkaitan Karyawan serta Instansi

Ketika keadaan hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Situasi ini melahirkan status yang selaras antara tenaga kerja dan lembaga, memungkinkan untuk mencapai pengembangan kerja yang tinggi. Jika persyaratan ini tidak terpenuhi, tangkas atau lamban proses pengembangan karir akan berpengaruh terhadap tenaga kerja dan lembaga.

b) Kepribadian Karyawan

Kepribadian karyawan yang destruktif mengakibatkan terhambatnya profesi karyawan seperti, terlalu sentimental, acuh dan pretensius. Tenaga kerja yang acuh akan sulit dibimbing sebab tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c) Faktor-faktor Eksternal

Peraturan manajemen karir dalam suatu organisasi terganggu oleh intervensi eksternal. Seorang karyawan yang telah dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dipecat karena seseorang diluar organisasi dipecaat. Oleh karena itu, masalah ini bisa mengganggu manajemen karir yang dibuat bagi instansi.

d) Politik didalam Perusahaan

Varialbelnya seperti kerja sama, gosip, pertemanan, dan keberpihakan dapat lebih menonjol dan berpengaruh.

e) Sistem Trofi

Karakter seseorang tenaga kerja sangatlah penting dalam mendapatkan hati dari seorang atasannya, agar seorang tenaga kerja tersebut mendapatkan suatu trofi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan.

f) Kuantitas Karyawan

Kuantitas karyawan yang dimiliki sebuah perusahaan benar-benar memberi pengaruh manajemen karir yang ada. Jika kuantitas tenaga kerja kecil, maka manajemen karir maka memudahkan untuk dikelola.

2.1.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Durbin (2016:146) terdapat beberapa tujuan pengembangan karir, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan dan perusahaan.
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka dan pengembangan karir dapat membantu menyadarkan karyawan atas kemampuannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial, pengembangan karir suatu cara yang dapat menciptakan karyawan untuk menjadi lebih bermental sehat.

Hasibuan (2020:190) menjelaskan salah satu tujuan utama pengembangan karir adalah untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis, serta memberikan mereka alat yang diperlukan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka,

Kesimpulan tentang tujuan pengembangan karir adalah untuk mempersiapkan individu mencapai potensi terbaik, meningkatkan kinerja, memfasilitasi pertumbuhan pribadi, membantu menghadapi tantangan, dan menciptakan lingkungan positif.

2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2018:96), terdapat beberapa indikator pengembangan karir sebagai berikut :

- 1) Perencanaan Karir

Karyawan harus dapat merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

- 2) Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang di alami.

3) Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetapi juga pada peranan dan bimbingan manager serta departemen sdm.

4) Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja

Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran, yaitu :

- a) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang apabila memang memenuhi syarat.
- b) Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c) Untuk mengidentifikasi tindakan - tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Menurut Siti (2017:98), terdapat beberapa indikator pengembangan karir sebagai berikut:

- a) Pendidikan, Pendidikan merupakan salah satu indikator penting dalam pengembangan karir. Dengan memiliki pendidikan yang baik dan relevan, individu dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang kinerja di pekerjaan.

- b) Pelatihan, Pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi individu dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu.
- c) Modifikasi, Modifikasi merujuk pada perubahan atau penyesuaian terhadap cara kerja atau perilaku yang lebih baik dan efisien.
- d) Promosi Jabatan, Promosi jabatan merupakan salah satu indikator penting yang menunjukkan keberhasilan dalam pengembangan karir. Promosi jabatan memberikan individu kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, yang sering kali disertai dengan peningkatan gaji dan status dalam organisasi.
- e) Masa Kerja, Masa kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, semakin banyak pengalaman yang didapatkan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pengembangan karir sebagai dorongan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini ,Peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO.	Nama	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Akhmad Jafar (2020)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas BKPSDM Kab. Gowa	Menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan Metode linear berganda menggunakan SPSS.
2	Yastin Resu (2023)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Sulawesi	Penelitian ini menggunakan metode linear berganda dengan spss yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap

		Selatan.	kinerja pegawai.
3	Dianawati. et, all. (2024)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya).	Penelitian ini menggunakan metode linear berganda dengan menggunakan SPSS yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Abrar Hanif (2022)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar.	Penelitian ini menggunakan metode linier berganda dengan menggunakan Smart PLS, yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan dan pengembangan karir

			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Fio Sanders Worotitjan et, all (2021)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Daerah Sumatera Utara.	Hasil dari penelitian menggunakan metode Linear berganda dengan Spss yang menunjukkn bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
6.	Siti Sarah Robiatul Adawiyah (2023)	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai SMA Negeri 1 Sukatani.	Hasil penelitian ini Menggunakan metode liner berganda dengan menggunakan spss yang menunjukkan hasil Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir

			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	--	--	--

Sumber: Jafar (2020); Yastin Resu (2023); Dianawati. et, all. (2024);Abrar Hanif (2022); Fio Sanders Worotitjan et, all (2021); Siti Sarah Robiatul Adawiyah (2023)

2.2 Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hidayah (2019) bahwasannya apabila pelatihan yang diberikan cukup baik maka pelatihan dapat berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Ichan (2020), pelatihan merupakan suatu proses untuk membentuk dan membekali pegawai dengan menambah keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan perilaku sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, efektif dan dapat dilakukan secara rasional.

2.3 Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hamali (2016), Pengembangan karir berpengaruh dalam tujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan karier untuk mengembangkan kemampuan - kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan sekarang ditingkatkan dan karyawan dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

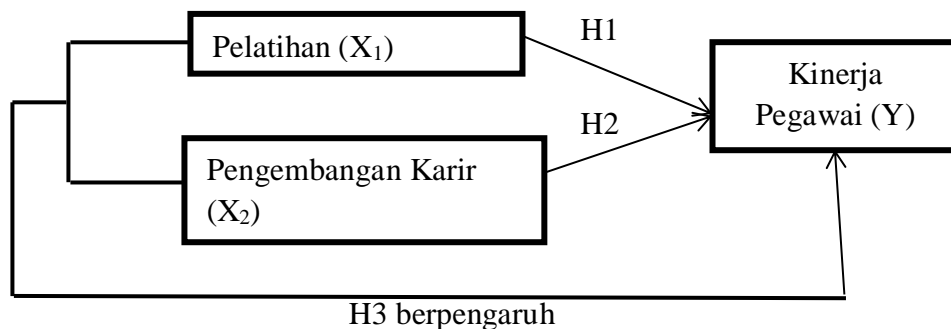
2.4 Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Rozi dan Puspitasari (2024) disebutkan dalam penelitian ini bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga menurut penelitian yang dilakukan oleh Maskarto (2018) memperlihatkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir, dimana dalam penelitian ini mengemukakan pelatihan dan pengembangan karir secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja seseorang.

2.6 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2019:95), kerangka pemikiran adalah sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka Konseptual menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sumatera Utara.



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Keterangan:

- > = Pengaruh secara parsial
- > = Pengaruh secara simultan
- (X_1) = Pelatihan

- (X_2) = Pengembangan Karir
- Y = Kinerja Pegawai
- (H_1) = Hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai
- (H_2) = Hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai
- (H_3) = Hipotesis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir Terhadap kinerja pegawai

2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:99), hipotesis adalah jawaban sementara untuk rumusan masalah dalam penelitian ini, sehingga rumusan masalah sering disusun dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis penelitian didefinisikan sebagai pernyataan tentang konsep yang mungkin dianggap benar atau salah, tergantung pada fenomena yang dapat diamati berdasarkan temuan serta bukti yang ada, yang diuji dengan merujuk pada teori dan metodologi penelitian. Maka hipotesis yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H_1 : Pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara.
- H_2 : Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara.
- H_3 : Pelatihan (X_1) & Pengembangan Karir (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.