

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut: “personal management” Untuk memperjelas konsep pengelolaan sumber daya manusia pada lingkup perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting, sebagai aset yang paling berpengaruh dalam organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya teknologi, sebagai komponen terpenting, juga sumber daya manusia perusahaan perlu dikelola dan dipelihara sebaik mungkin untuk tercapainya visi dan misi suatu perusahaan salah satunya dengan sebagai proses dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yang efisien dan efektif. Dengan berbagai usaha program kinerja karyawan dilakukan untuk meningkatkan kualitas organisasi dalam perusahaan. Pemberdayaan karyawan sebagai salah satu upaya menjembatani dan memotivasi karyawan untuk tetap bertanggung jawab secara pribadi dan merupakan satu usaha karyawan memperbaiki proses dalam menyelesaikan pekerjaannya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sehingga pimpinan manajemen yang menaungi sumber daya manusia harus memiliki kemampuan teknis pengelolaan sumber daya manusia yang sudah terasah pada perusahaannya. Sumber daya manusia agar

merespon lebih kreatif serta inovatif ketika diberikan kebebasan dengan tanggung jawab serta batas yang luas, dimotivasi dan diberikan dukungan agar supaya lebih berkontribusi, dan berproses membantu memperoleh kepuasan pada pekerjaan karyawan. Maka dari itu sumber daya manusia memiliki peran yang aktif dan dominan dalam seluruh rangkaian kegiatan organisasi sebagai pelaku, perencana, dan penentu untuk mewujudkan visi misi organisasi. (Iskandar, 2018).

Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Disamping dengan adanya prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi. karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang harus secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan perusahaan ataupun organisasi.

### 2.1.2 Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Peran penting sumber daya manusia terwujud dalam pelaksanaan kegiatan pembuatan strategi organisasi, perencanaan kegiatan, pelaksanaan kerja dan monitoring jalannya usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Alasan lainnya adalah bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi,

tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional. Fungsi-fungsi dimaksud diuraikan sebagai berikut :

Secara garis besar fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dideskripsikan, sebagai berikut :

a) Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Selain itu, juga bertujuan untuk mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya job analysis, yakni proses pendeskripsikan dan pencatatan tentang jabatan/pekerjaan yang didasarkan pada uraian pekerjaan (job description) yang meliputi komponen-komponen, seperti: tugas-tugas, tujuan, tanggung jawab, kondisi kerja dan karakteristiknya. Setelah itu dibuatlah job specification (spesifikasi jabatan) yang memuat uraian tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta kepribadian yang diperlukan individu untuk melaksanakan jenis jabatan tertentu.

b) Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini merupakan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai saat ini dan yang akan datang, dengan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan belajarnya. Kegiatan pelatihan dan pengembangan harus

didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yaitu: motivasi individu, pengakuan perbedaan individu, kesempatan untuk berlatih, kinerja kegiatan praktis, penguatan tujuan dan situasi pembelajaran, dan antusiasme untuk pengetahuan.

Dua model pelatihan dan pengembangan yang dapat dibuat adalah:

- 1) On the job programs, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu.
- 2) Off the job programs, yakni model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan.

Dari definisi dan konsep pengelolaan sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan bagi organisasi ataupun perusahaan.

Dengan ini, pengelolaan sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan pengelola dengan berbagai aktifitasnya harus memfokuskan pada perencanaan yang menyangkut penetapan program latihan dan pengembangan.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. . Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut. Pemberian pelatihan dimaksudkan agar dapat memenuhi standar kerja yang telah di tetapkan oleh perusahaan. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pada para karyawan.

Menurut (Rivai, 2015), Pelatihan merupakan kegiatan penting dalam proses kinerja yang di dalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dan menurut (Wibowo 2019), Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Dari beberapa pengertian diata Peneliti menyimpulkan bahwa Pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan

dan dapat melatih kemampuan, melatih sikap dan keterampilan keahlian dan meningkatkan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien secara profesional untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

### 2.1.2 Tujuan Pelatihan

Mulyatiningsih (2011), Tujuan Pelatihan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerjanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain bertujuan dalam meningkatkan produktifitas serta efisiensi karyawan pelatihan disini juga dapat menambah dalam keterampilan karyawan serta dapat mengasah suatu keahlian yang memang sudah dimiliki sehingga nantinya dapat menjadi suatu langkah yang penting yang diambil oleh perusahaan untuk bisa bertahan dalam kompetisi. Berikut beberapa tujuan pelatihan:

#### 1) Meningkatkan Produktifitas

Salah satunya dengan cara memanfaatkan dengan baik teknologi yang ada karena dalam perkembangan teknologi saat ini sangatlah cepat. sehingga membantu pelatihan karyawan untuk menguasai teknologi juga dapat berkembang cepat. Selain itu para karyawan juga dapat mengembangkan suatu cara ataupun metode sehingga nantinya akan mampu dalam hal menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif serta efisien.

#### 2) Memperbaiki Kualitas

Para karyawan juga nantinya akan mampu memberikan suatu

layanan ataupun dapat menghasilkan suatu produk yang lebih baik sehingga hal tersebut akan dapat mempertahankan para pelanggan atau klien.

### 3) Meningkatkan Potensi Karyawan

Hal ini dapat membantu para karyawan untuk dapat percaya diri sehingga nantinya para karyawan akan lebih betah untuk bekerja dalam perusahaan. karena para karyawan akan menganggap perusahaan peduli akan kebutuhan para karyawan.

#### 2.1.3 Pola Dimensi dan Langkah-langkah Pelatihan

Beberapa pola dimensi pelatihan adalah sebagai berikut :

##### 1) Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

##### 2) Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

##### 3) Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

##### 4) Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar benar siap untuk dilatih, artinya tenaga kerja yang

diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar - benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

#### 5) Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

Lima langkah yang harus dilakukan dalam upaya pengembangan program pelatihan, yaitu:

##### 1) Menganalisa Kebutuhan Pelatihan

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu :

###### a. Analisis Kebutuhan Organisasi

Dalam langkah ini yang perlu dianalisis adalah tujuan dari organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan organisasi sebenarnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap karyawan terhadap kepuasan kerja, persepsi dan sikap karyawan. Dan bisa menggunakan turn over, absensi, kartu pelatihan, daftar perkembangan dan data perencanaan karyawan.

###### b. Analisis Kebutuhan Pekerjaan

Analisis ini adalah untuk menganalisis pekerjaan yang harus



dilakukan dalam setiap jabatan. Uraian tugas dan persyaratan standar untuk kerja merupakan dua hal yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut. Pekerjaan tersebut secara efektif dapat dilakukan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan.

c. Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis ini adalah analisis terhadap karyawan perusahaan, yaitu menganalisis apakah karyawan kurang persiapan dalam melakukan pekerjaannya atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat menentukan karyawan – karyawan yang membutuhkan pelatihan dan metode – metode pelatihan yang akan dilakukan.

2) Merencanakan Instruksi

Merencanakan instruksi digunakan untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan computer.

3) Validasi

Dimana orang – orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

4) Implementasi Program

Implementasi program adalah menerapkan program itu, yaitu dengan melatih karyawan yang ditargetkan.

#### 5) Mengevaluasi Program Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil – hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih, serta peserta pelatihan.

Adapun tingkat penilaian / evaluasi pelatihan yang dapat digunakan yaitu:

(1) Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan merupakan Reaksi peserta terhadap isi dan proses dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta apakah menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, dan mudah dipahami.

(2) Pengetahuan, Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan pretest yakni tes sebelum pelatihan dan post tes sesudah pelatihan.

(3) Perubahan perilaku, Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Hal ini memang tugas yang sulit tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya ataupun melakukan pengamatan di lapangan.

(4) Perbaikan pada organisasi, Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang semakin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.

#### 2.1.4 Indikator – indikator Pelatihan

Indikator – indikator pelatihan, adalah sebagai berikut :

1) Tujuan

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

2) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (measurable).

3) Pelatih

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang diberikan untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten.

4) Materi

Pelatihan sumber daya manusia membutuhkan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.

5) Metode

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

6) Peserta Pelatihan

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

### 2.1.5 Faktor-Faktor Penghambat Pelatihan

Dalam peningkatan sumber daya manusia di perusahaan adalah dengan cara mengadakan pelatihan bagi semua karyawan yang ada pada perusahaan tersebut, namun di dalam pelaksanaan pelatihan tersebut tidak lepas dari kekuarangan atau penghambat dalam pelaksanaannya. Hasibuan (2002), dalam program Pelatihan dan pengembangan terdapat kendala-kendala yang meliputi peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan. Dalam melakukan strategi peningkatan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan.

Faktor-Faktor penghambat pelatihan yang terjadi adalah:

- 1) Kemampuan karyawan masalah kemampuan karyawan (Performance).

Fokus perhatian apakah pengurus, manajer, karyawan, dan anggota sudah memahami/dapat melakukan apa yang seharusnya dikerjakan

- 2) Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi dan system. Penelaahan dan pengembangan penggunaan teknologi baru pada perusahaan perlu di imbangi peningkatan kemampuan karyawan dalam pelaksanaannya. Perubahan system kerja maupun system yang lainnya pada perusahaan akan berdampak pada proses interaksi system lama dengan system baru.

- 3) Materi

Dalam pelatihan dan pendidikan harus di perhatikan materi yang di sampaikan harus sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia, materi yang disampaikan harus dapat dimengerti oleh peserta pelatihan dan

## Pendidikan

### 4) Instruktur

Instruktur merupakan bagian yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, karena dengan adanya instruktur yang kompeten akan mempermudah bagi peserta pelatihan untuk menangkap materi yang di sampaikan

### 5) Metode

Metode ini merupakan cara yang di pakai oleh instruktur dalam menyampaikan materi kepada peserta, banyak cara yang di gunakan oleh berbagai instruktur dalam menyampaikan materinya.

### 6) Automatic Habitual Training

Dalam hal tertentu pelatihan merupakan suatu hal yang “selalu” dilakukan dengan baik karena sudah menjadi mandat atau keharusan. Disini diklat dilaksanakan tanpa didasarakn kepada alasan khusus tentang perlunya pelatihan.

Keenam hal tersebut di atas merupakan hambatan dalam pelaksanaan pelatihan. Namun demikian sebelum dilakukan pelatihan perlu dilakukan pengkajian yang cermat terlebih dahulu agar pelatihan yang akan dilaksanakan lebih efektif dan mengarah pada pemecahan masalahnya.

## **2.3 Pengembangan**

### 2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan dapat dikatakan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam

pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh kinerja manajerialnya (tingkat atas dan menengah).

Kasmir (2016) menyatakan bahwa Pengembangan Karyawan merupakan pengembangan karyawan adalah suatu proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan. Sedangkan menurut Kaswan, (2017) menyatakan bahwa Pengembangan merupakan dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang. Seorang karyawan merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir.

Berdasarkan pendapat dari ahli mengenai pengembangan, maka peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses jangka panjang yang mempunyai hubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk meningkatkan dan melaksanakan pekerjaan yang lebih baik untuk masa yang akan datang

### 2.3.2 Tujuan Pengembangan

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi. Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja

karyawan pada semua tingkat organisasi (Marwansyah dalam Najah, 2019). Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. (Heidjrachman dan Husnan Suad dalam Najah, 2019).

### 2.3.3 Manfaat Pengembangan

Pengembangan karir bagi karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Manfaat tersebut meliputi :

- 1) Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 2) Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.
- 3) Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
- 4) Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi.
- 5) Mengisi lowongan yang tersedia karena adanya karyawan yang mutasi maupun promosi.
- 6) Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan
- 7) Karyawan sesuai dengan potensi yang bersangkutan.
- 8) Meningkatnya kemampuan karyawan pelatihan akan meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan

Pengembangan karir tidak hanya melalui promosi saja ataupun peningkatan kedudukan dari tingkat yang lebih rendah menjadi lebih tinggi. Pengembangan karir merupakan suatu perubahan yang diinginkan pegawai yang bersifat vertical dimana maksudnya mengubah status karyawan yang bersangkutan. Manfaat pengembangan karir ini adalah untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan dapat menjadi tenaga kerja yang kompetitif.

#### 2.3.4 Pola Dimensi Pengembangan

Pola dimensi pengembangan karir meliputi perencanaan karir (career planning) dan manajemen karir (career management), dengan pengertian sebagai berikut :

##### 1. Perencanaan karir (career planning)

Suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan karir merupakan:

(1) menyadari diri sendiri terhadap peluang, kesempatan, kendala, pilihan, dan konsekuensi,

(2) Mengidentifikasi tujuan – tujuan karir



(3) penyusunan program kerja, dan pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir. Perencanaan karir meliputi pengenalan diri, mengidentifikasi tujuan karir, konseling karir, dan sikap terhadap karir.

## 2. Manajemen karir (career management)

Suatu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang. Efektivitas manajemen karir tergantung pada kesadaran manajer untuk mengakui peran penting pengembangan karir dalam upaya memuaskan kebutuhan individu dan organisasi. Jika manajer dan departemen SDM memiliki kesadaran yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi, maka kesempatan karir dan peluang program pengembangan karir akan terbuka lebar.

### 2.3.5 Indikator- Indikator Pengembangan

Indikator-indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut :

#### 1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir berikutnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

## 2. Exposure

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

## 3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

## 4. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan – kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan – kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

## 5. Kesempatan – Kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

### 2.3.6 Tahapan Pengembangan

Tahap-tahap pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun.

Tahapan Pengembangan terdiri dari kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan seperti berikut :

1. Tahap awal / tahap pembentukan merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun – tahun awal pekerjaannya.
2. Tahap lanjutan merupakan tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.
3. Tahap mempertahankan merupakan tahap dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.
4. Tahap pensiun merupakan tahap dimana individu telah menyelesaikan satu karir dan akan berpindah ke karir yang lain. Individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri yang sebelumnya tidak dapat dilakukannya.

### 2.3.7 Faktor-faktor Kendala Pengembangan

Analisa WT (Weakness – Threats) yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber serta hasil observasi di lapangan adalah sebagai berikut :

Weakness :

- 1) Pekerja dan manajemen tidak mengetahui adanya mengenai manajemen talenta

- 2) Persepsi pekerja mengenai manajemen talenta tidak tepat
- 3) Pekerja hanya mengetahui jalur karir yang sama, tidak ada alternatif
- 4) Manajemen tidak memahami dan sulit untuk menerapkan
- 5) Sosialisasi mengenai Manajemen Talenta
- 6) Kriteria penetapan talenta dinilai terlalu berat

Threats :

- 1) Keterampilan pekerja lambat untuk berkembang
- 2) Kinerja pekerja menurun akibat beban kerja
- 3) Tidak terbentuknya kecintaan terhadap pekerjaan
- 4) Pekerja mengundurkan diri / pindah ke bank pesaing

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Peneliti mencantumkan penelitian – penelitian sebelumnya, hal tersebut dilakukan sebagai tambahan literatur dalam mengembangkan penelitian ini yang tentunya ada hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Adapun penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, sebagai berikut :

TABEL 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian	Variable & Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Rivai (2015), Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan : Memakai Variable Pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan Perbedaan : Teknik metodenya yaitu memakai kuesioner atau responden	Independen: Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Dependen: Kinerja Karyawan Alat Analisi: Uji Validitas Reliabilitas dan Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Siagian (2014), Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan	Persamaan : Memakai Variable Pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan Perbedaan : Penelitian ini menggunakan sensus	Independen : pengembangan karir, motivasi, kinerja pegawai Dependen : Kinerja Pegawai Alat Analisis : Teknik analisis regresi linier berganda	Hasil Penelitian Terdapat pengaruh secara serempak pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh secara parsial pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
3.	Hasibuan, (2002) Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja Di PT. Pegadaian Gorontalo Utara	Persamaan : Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Perbedaan : Teknik metode yaitu responden	Independen : Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Dependen :Peningkatan Kinerja Alat Analisis : Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di PT.Pegadaian Gorontalo Utara.

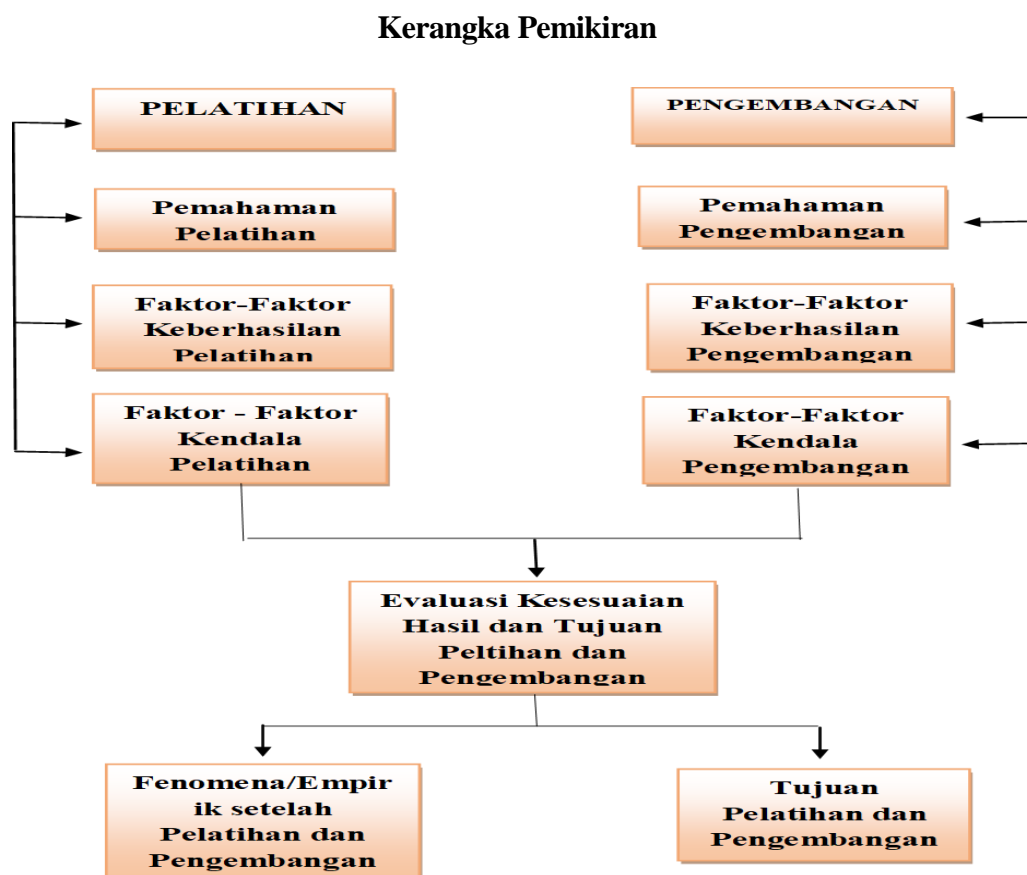
4.	Goldstein Dan Buxton Dan Mangkunegara, (2015) Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Tingkat Ii Pada Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara	Persamaan : Evaluasi Pelatihan Perbedaan : Teknik metodenya yaitu memakai kuesioner atau responden	Independen: Evaluasi Pelatihan Dependen : Evaluasi Pelatihan Alat Analisis : Metode penelitian yang digunakan adalah mixed method	Hasil evaluasi level result menunjukkan bahwa adanya dampak pelatihan terhadap perilaku kerja,
5.	Mulyatiningsih, (2011) Implementasi Program Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Andifa Perkasa Energi Batulicin	Persamaan :Pelatihan dan Pengembangan meningkatkan Kinerja Karyawan Perbedaan : -	Independen : Pelatihan dan Pengembangan Dependen : Kinerja Karyawan Alat Analisis : kualitatif dengan pendekatan deskriptif,	Program pelatihan dan pengembangan yang dijalankan untuk meningkatkan kinerja karyawan selama ini adalah melalui pemberian motivasi kerja kepada karyawan, kepada karyawan berprestasi diberikan pendidikan dan pengembangan, kemudian diberikan promosi jabatan, dengan evaluasi dilakukan secara berjalan oleh PT. Andifa Perkasa Energi Batulicin,

Sumber : Data yang diolah

Penelitian ini merujuk pada refensi utama yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Mulyatiningsih (2011), menyatakan bahwa Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerjanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawannya. Dilihat dari tujuannya, yaitu ingin mengetahui kondisi suatu perusahaan sesuai prosedur dan tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien untuk masa depan.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu hubungan ataupun kaitan antar variabel yang diteliti, bertujuan untuk menjelaskan mengenai konsep yang akan di teliti, dalam penelitian ini variabel yang akan di teliti adalah Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan. Berdasarkan teori dan penelitian tersebut, maka dibuatlah Kerangka Pemikiran yang menunjukkan hubungan antara pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan, seperti berikut ini



Sumber : Data yang diolah

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran