

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Pengembangan Karir

2.1.1.1.Definisi Pengembangan Karir

Menurut Komang (2019) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Sedangkan menurut Sunyoto (2021) Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh dapartemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir menurut Sutrisno (2023) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Mu'ah (2017) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan

Menurut Bahri (2020) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah

menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama dia bekerja

Menurut Kartono (2019) pengembangan Karier adalah proses seumur hidup yang mencakup berbagai peran kerja (dibayar dan tidak dibayar). Ini dilakukan sepanjang hidup, seperti peran kehidupan sehari-hari (orang tua, sukarelawan), kegiatan rekreasi, belajar dan bekerja. Karier merupakan ide pengembangan yang baik di tempat kerja dan pada tingkat pribadi, merangkul ide tentang pembelajaran seumur hidup serta pengembangan keterampilan

Menurut Aritonang (2019) pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluas wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai Karyawan

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

2.1.1.2. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Seseorang yang berkarir akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Siagian (2021) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu :

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama

3. Mentors dan sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan. e. Kesempatan untuk bertumbuh Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

Menurut Bahri (2020) faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan di suatu organisasi, yaitu :

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan antara pegawai dengan organisasi yang terjalin haruslah saling menguntungkan satu sama lain. Karyawan memberikan kinerja yang menjadikan organisasi berkembang, sebaliknya organisasi memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah bekerja dan berupaya semaksimal mungkin dalam pekerjaannya

2. Personalia pegawai

manajemen karier yang baik adalah yang mampu melihat personalitas karyawan secara pribadi, baik karyawan yang apatis dan terlalu ambisius. Dengan begitu, dapat menyeimbangkan kedua kubu yang berbeda ini menjadi lebih aktif dengan porsi sewajarnya.

3. Faktor eksternal

Eksternal biasanya memiliki dampak besar ialah yang berkepentingan dan memiliki kekuasaan yang berdampak besar bagi organisasi. pengaruh lingkungan eksternal antara lain peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, tingkat kompetisi dan lokasi dari organisasi.

4. Politicking dalam organisasi

Manajemen karier akan menjadi sesuatu yang sia-sia jika terdapat virus politicking dalam organisasi. Contoh yang dimaksud dengan politicking adalah hal-hal nepotisme, korupsi, hubungan antar teman dan lain sebagainya.

5. Sistem penghargaan

Pencapaian dalam berkarier tidak sebatas memiliki posisi, maupun dipandang sebagai orang yang pintar. Tetapi juga memperoleh

penghargaan lebih baik. Karyawan menjalankan kewajiban kepada perusahaan dengan melaksanakan tugas sebaik mungkin, sehingga karyawan bisa memperoleh haknya yaitu penghargaan berupa finansial maupun non finansial. Pemberian penghargaan tersebut disesuaikan dengan level jabatan dan kemampuan perusahaan. Semakin besar tanggung jawabnya maka semakin besar pula jumlah penghargaan yang diperoleh.

2.1.1.3. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2020) adalah :

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula

harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.1.2. Disiplin Kerja

2.1.2.1. Definisi Disiplin kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang

dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Menurut Agustini (2019) Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi..

Menurut Hasibuan (2022) mengemukakan bahwa Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryono, 2021). Sedangkan menurut Rivai (2022), Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. (Sutrisno, 2023). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Veithzal, 2006:444). Pengertian lain dari disiplin, yaitu

prosedur yang mengkoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur. (Simamora, 2022)

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

2.1.2.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja

Menurut Agustini (2019) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi besar/kecil Kompensasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.
2. Ada/Tidak Adanya Pemimpin Teladan di Perusahaan Pemimpin Teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, seluruh karyawan/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
3. Ada aturan-aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman. Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.

5. Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter yang berbeda satu sama lain.
6. Terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung terbentuknya kedisiplinan. Kebiasaan positif tersebut antara lain:
 - a) Saling menghormati saat bertemu di tempat kerja.
 - b) Berikan pujian sesuai tempat dan waktu agar karyawan bangga dengan pujian tersebut
 - c) Sering melibatkan karyawan dalam rapat yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaannya.
 - d) Memberi tahu kapan Anda ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan kerja Anda, dengan memberi tahu mereka di mana dan untuk bisnis apa, bahkan kepada bawahannya

2.1.2.3.Indikator Disiplin Kerja

Menurut Agustini (2019) Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

2.1.3. Pelatihan

2.1.3.1. Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 Ayat (9) dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Mangkunegara (2022) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

Pelatihan merupakan suatu wadah untuk karyawan dalam mengembangkan keterampilannya untuk mencapai target yang ingin dicapai. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan agar mencapai target

dalam pelaksanaan pekerjaannya. Menurut (Widodo, 2021), pelatihan merupakan aktivitas individu dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan sehingga memiliki hasil kinerja yang professional di bidangnya. Pelatihan merupakan proses aktivitas membekali pegawai dengan kompetensi, pengetahuan dan attitude (Kasmir, 2020). Menurut Ivancevich dalam (Sutrisno, 2023) mengungkapkan bahwa, Pelatihan merupakan sebuah aktivitas untuk meningkatkan usaha kinerja karyawan dalam pekerjaan saat ini ataupun jabatan kedepannya. Tujuan organisasi harus dilaksanakan dengan baik oleh seluruh karyawannya. Jika karyawan kurang baik dalam pelaksanaan pekerjaan maka perusahaan akan terus jalan ditempat dan akan gagal dalam melaksanakan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan, kinerja karyawan harus di tingkatkan dengan cara pelatihan kerja

Pelatihan merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori (Rivai, 2021).

Dari beberapa definisi tentang pelatihan yang telah dijabarkan di atas dapat di simpulkan yaitu pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak. Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan

2.1.3.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Nainggolan (2021) tujuan dari pelatihan adalah :

1. Memperbaiki kinerja karyawan.

Karyawan dengan kinerja buruk akibat kurangnya pengetahuan dan keterampilan adalah kandidat yang sesuai menjadi peserta pelatihan. Dengan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan bidangnya akan membentuk kemampuan dan pengetahuan baru untuk memperbaiki kinerja karyawan.

2. Meningkatkan kompetensi sumber daya searah dengan perkembangan teknologi.

Teknologi dan pengetahuan saat ini berkembang pesat, karyawan dituntut menguasai teknologi dan pengetahuan terbaru. Dengan pelatihan diharapkan pegawai dapat menguasai teknologi terbaru saat ini.

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru guna meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan

Individu pegawai baru biasanya kurang menguasai atau memahami keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi pegawai profesional, yaitu mampu mencapai target kerja yang diharapkan perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat mengurangi waktu karyawan baru untuk belajar guna meningkatkan kompetensinya.

4. Meringankan persoalan operasional

Pelatihan merupakan salah satu cara efektif untuk memecahkan masalah yang harus dihadapi oleh para karyawan pada saat melaksanakan operasional perusahaan. Guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Dengan diadakan pelatihan, karyawan mampu menguasai kemampuan dan pengetahuan guna meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan, dan dimasa depan mendapatkan peluang untuk mendapatkan promosi. Promosi menjadi motivasi dan daya tarik bagi karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya

2.1.3.3. Metode Pelatihan

Metode-metode yang umum digunakan dalam proses pelatihan karyawan menurut Dessler (2020) ialah sebagai berikut:

1. Metode On The job Training

Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

2. Metode Vestibule

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini

biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur

3. Metode Demonstrasi

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti: gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

4. Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

5. Metode Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (skill) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya

6. Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan didalam kelas walaupun dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (programmed instruction).

2.1.3.4.Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Simarmata et al ., (2021), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan kerja, seperti instruktur, peserta, materi atau bahan, metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang mendukung, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi metode paltihan terbaik yang dipilih antara lain:

1. Efektivitas biaya.
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

2.1.3.5.Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2022) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan agar karyawan dapat saling membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Pelatih/Instruktur

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini karena karyawan merupakan alat perusahaan yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin karyawan yang diberi pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih jika pelatih atau pengajarnya tidak qualified di bidangnya

3. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif

4. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan

5. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2020), mendefinisikan kinerja sebagai

perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Mangkunegara (2020), mengatakan bahwa definisi kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memiliki peran yang penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2020). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Menurut Wirawan (2020) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2020). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2020).

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan

oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya (Sondang 2022). Pengertian kinerja lainnya yang disampaikan oleh Kartono (2020), mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan

Veithzal Rivai Zainal Dkk (2021), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber - sumber daya yang dimiliki. Bangun (2022), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratanpersyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah seorang karyawan yang berkenaan dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya dapat mencapai suatu prestasi. Bahkan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tugas dan tanggung jawab individu dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana individu tersebut bekerja sesuai dengan hasil kerja yang dicapai oleh individu

Simamora (2019) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pada karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, Sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan:

- a. Karakteristik situasi, mengacu pada elemen-elemen spesifik dalam suatu kondisi atau lingkungan yang memengaruhi perilaku, interaksi, dan respons individu atau kelompok di dalamnya.
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan. Dengan memahami peran serta ekspektasi, sehingga dapat memastikan pencapaian yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- c. Tujuan-tujuan penelitian kinerja, untuk memahami, mengukur, dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas individu atau organisasi
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi. Evaluasi kinerja sering kali bervariasi, tergantung pada bagaimana proses evaluasi dilakukan, transparansi, keadilan, serta relevansi metode yang digunakan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu (Simamora, 2019):

a) Tujuan evaluasi

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

b) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Tujuan penilaian kinerja Veithzal Rivai Dkk (2021), mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, manajer memerlukan evaluasi terhadap kinerja dimasa yang akan datang serta manajer memerlukan alat untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan dan memperkuat kualitas hubungan yang bersangkutan dengan karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini :

1. Pemberian imbalan yang serasi
2. Mendorong pertanggung jawaban dari perusahaan
3. Untuk membedakan antara karyawan satu dengan yang lain
4. Pengembangan SDM yang meliputi, penugasan kembali, promosi, kenaikan jabatan, dan pelatihan
5. Meningkatkan motivasi kerja 6. Meningkatkan etos kerja
6. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi melalui diskusi tentang kemajuan pekerjaan
7. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan
8. Riset seleksi sebagai kriteria / efektivitas
9. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM
10. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai

11. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji
12. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
13. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
14. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif
15. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM
16. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
17. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
18. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah.

2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (2018) adalah:

1. Efektivitas dan tanggung jawab, memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Otoritas dan tanggung jawab, mengacu pada hak-hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan mereka dipatuhi
3. Disiplin, sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan
4. Inisiatif, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Pengawasan, Fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen
6. Motivasi, kekuatan internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Menurut Wirawan (2020) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, beban kerja dan *burnout*. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor

internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, komunikasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi

Suwanto & Priansa (2020) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor Lingkungan Fisik Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi:
 - a. Rancangan ruang kerja, yaitu kesesuaian dalam memposisikan susunan kursi, meja serta fasilitas kantor lainnya.
 - b. Rancangan pekerjaan, yaitu proses menentukan peralatan pekerjaan yang digunakan, metode atau prosedur apa saja yang digunakan untuk menjalankan tugas-tugasnya.
 - c. Kondisi lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi pencahayaan di lingkungan pekerja tersebut apakah pencahayaannya sudah cukup atau belum. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas. Tingkat kebisingan juga perlu diperhatikan, suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan, maka dari itu suara bising harus dikurangi demi kenyamanan para karyawan.

- d. Sirkulasi udara, yaitu bagaimana kondisi suhu udara pada lingkungan pekerja apakah sesuai atau tidak. Selain itu sirkulasi udara yang baik juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan para pekerja dalam bekerja

2.1.4.3.Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Robbins (2020) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan Perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4. Efektifitas

Pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

5. Kemandirian

Karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti- peneliti terdahulu tentang pengembangan karir, disiplin kerja dan pelatihan dan Kinerja Pegawai.

Tabel 2.1 Penelitian – Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Azis Jalaludin (2024) Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Prima Usahatama Jakarta	Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Agussalim, Muhammad Idris, Maryadi (2021) Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Dan Semangat Kerja	Pengembangan Karir, Disiplin Dan Semangat Kerja Terhadap	Pengembangan Karir, Disiplin, dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Barat

	Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Barat	Kinerja Pegawai	menunjukkan hasil positif setiap indikator pada variabel. pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Milenia Agustina Saraswati (2024) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Media Bhadraka Raya (MBR) di Tangerang	Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	1. Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Nurul Khastelia Hartomo (2020) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Nurmal Idrus (2022) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng	pelatihan terhadap kinerja pegawai	pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng
6	Indah Yuliana (2024) Pengaruh Pengembangan Karir,	Pengembangan Karir, Stres Kerja, Dan	pengembangan karir berpengaruh negatif tidak signifikan

	Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Di Kota Salatiga)	Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	terhadap kinerja Karyawan. Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Montela Noverahman (2023) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor BPBD Kabupaten Agam	Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. 5. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
8	Juni Eliana Prasetya N (2021) Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021	Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Aam Azatil Isma (2020)	Pengembangan	pengembangan karir

	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN UPT Sulselrabar	Karier Terhadap Kinerja Pegawai	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,
10	Amelia Yuniar Yusup (2020) Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai	Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Jelaskan Wau (2021) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan	Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias
12	Nurul Khastelia Hartomo (2020) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Pelatihan Terhadap Kinerja	terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung
13	T. Sellar (2022) <i>Effect of Training and Career Development on Employee Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction</i>	<i>Training and Career Development on Employee Performance and Job Satisfaction</i>	<i>the results indicated that the job satisfaction of the employees moderated the effect of training and career development on job performance, which is a strategic mechanism to enhance the job performance of the selected sample. This study contributes to filling literature gaps and helps employers to enhance the job performance of the employees in the organization.</i>
14	Dini Hadaitana (2023) <i>The Effect Of Training</i>	<i>Training And Development</i>	<i>namely training and development, respectively,</i>

	<i>And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction</i>	<i>on Employee Performance and Employee Satisfaction</i>	<i>have a direct positive and significant effect on employee job satisfaction; training and development, respectively, have an immediate positive and significant effect on employee performance; employee job satisfaction has a direct positive and significant impact on employee performance; and job satisfaction mediates training and development, respectively, positively, and significantly influence employee performance.</i>
15	<i>Ari Soeti Yani (2024) The Effect Of Employee Training And Development On Employee Performance Moderated By Job Satisfaction In The North Jakarta Administrative City Water Resources Department</i>	<i>Employee Training And Development On Employee Performance Moderated By Job Satisfaction</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>training has a significant effect on employee performance</i> 2. <i>employee development has a significant effect on employee performance</i> 3. <i>job satisfaction as a moderating variable has a significant effect on employee performance</i> 4. <i>job satisfaction as a moderating variable strengthens the influence of training on employee performance</i>
16	<i>Mayumi Clodya Saragih (2025) The Effect Of Training, Career Development And Work Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable In PT Weltes Energi</i>	<i>Training, Career Development And Work Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction</i>	<i>career development, and work motivation each have a positive and significant influence on job satisfaction and employee performance directly. Job satisfaction has also been proven to have a significant effect on employee performance. In the mediation effect analysis,</i>

	Nusantara		<i>it was found that training did not have a significant influence on employee performance through job satisfaction as an intervening variable</i>
17	<i>Blasius Basa (2022) The Effect of Training, Career Development, Empowerment and Work Discipline on Job Satisfaction at Class I Airport Operator Unit of Mopah Merauke</i>	<i>Training, Career Development, Empowerment and Work Discipline on Job Satisfaction</i>	<i>The analysis proves that training, career development, and empowerment have a significant effect on job satisfaction, while work discipline has no significant effect on job satisfaction.</i>
18	<i>Dini Hadaitana (2023) The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction</i>	<i>Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction</i>	<i>namely training and development, respectively, have a direct positive and significant effect on employee job satisfaction; training and development, respectively, have an immediate positive and significant effect on employee performance; employee job satisfaction has a direct positive and significant impact on employee performance; and job satisfaction mediates training and development, respectively, positively, and significantly influence employee performance</i>
19	<i>Muhammad Fernanda Fadilah (2023) The Effect of Training and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Moderating Variable at PT Karsa Mulia</i>	<i>Training and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction</i>	<i>training has a positive but not statistically significant effect on employee performance, jobsatisfaction has a positive and statistically significant effect on employee performance, and work environment has a positive</i>

	Sejahtera Balikpapan		<i>and statistically significant effect on employee performance. However, job satisfaction is unable to moderate either of these effects on employee performance</i>
20	Handanal, Badia Perizade, Zunaidah (2023) <i>The Effect of Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Pupuk Sriwidjaja Division Operational Unit P-1B Palembang</i>	<i>Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	<i>career development has a positive and significant effect on employee performance at PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.</i>

