

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pengembangan metode kerja atau keterampilan yang dihasilkan dari partisipasi karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja adalah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan seseorang yang diperoleh selama waktu atau masa kerja tertentu, dibawa ke tempat kerja tertentu melalui tindakan, reaksi, keterampilan dan berbagai tes yang dilakukan. Wariat (2015). Semakin luas pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin profesional dalam pekerjaannya dan semakin lengkap pola pikir dan sikapnya saat bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengalaman adalah mengetahui atau belajar melalui tindakan atau reaksi seseorang, keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh dengan melakukan sesuatu, pengetahuan yang diperoleh dari percobaan dan praktik hidup melalui peristiwa dan perasaan. pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja berkerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah. Basari (2013:45).

Dari pernyataan dan pengertian yang berbeda tersebut dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah proses pengembangan metode kerja atau keterampilan yang dihasilkan dari partisipasi karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Semakin luas pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin profesional dalam pekerjaannya dan semakin lengkap pola pikir dan sikapnya saat bekerja untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan yang diperoleh. Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja, yang dapat diukur dengan lama bekerja dan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Semakin luas pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka akan mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri.

2.1.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam perusahaan maka faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja juga diperhatikan. Menurut Sri Mulyati (2022), ada beberapa faktor yang diperlukan untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yaitu:

1. Latar belakang pribadi mencakup pendidikan, kursus, latihan, berkerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Tekad dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawaban wewenang seseorang.
4. Keterampilan kemampuan-kemampuan analisis dan manipulative untuk mempelajari kemampuan penilaiann dan penganalisaan dalam aspek-aspek teknik perkerjaan.

Handoko (2014, 20-21) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- 1). Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

2). Jenis Tugas

Semakin banyak tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

3). Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pastinya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

4). Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa semakin lama masa bekerja seseorang maka akan semakin menambah pengetahuan dan keterampilan seputar pekerjaan yang dilakukannya. Karena pengalaman tersebut pernah didapatkan pada saat seseorang baru mulai bekerja di suatu perusahaan ataupun orang tersebut pernah mendapatkan pengalaman di perusahaan lain. Hal ini merupakan modal yang besar dalam menjalankan organisasi agar dapat berhasil dan mencapai tujuan. Sehingga semakin banyak penerapan - penerapan yang dilakukan dalam melaksanakan tugasnya, maka akan memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik serta meningkatnya pengalaman kerja.

2.1.1.2 Tujuan Pengalaman Kerja

Di dalam perusahaan pengalaman kerja sangatlah diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam

perusahaan, tujuan hal tersebut untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri. Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat orang tersebut kerja lebih efektif dan efisien. Pengalaman akan membentuk pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang lebih menyatu pada diri seseorang, jika bidang pekerjaan yang ditangani selama masih bekerja merupakan bidang yang sejenis yang pada akhirnya akan membentuk spesialisasi pengalaman kerja diperoleh selama seseorang bekerja pada suatu perusahaan dari mulai masuk hingga saat ini. Zainullah dkk. (2013).

Pengalaman kerja suatu arah atau tujuan untuk karyawan dengan kaitannya dalam melaksanakan pekerjaan baik dilingkungan kantor maupun diluar lingkungan kantor. (Nitisemito:65) menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja seseorang dalam bekerja, yang dinyatakan dalam jumlah tahun bekerja, meningkatkan keterampilan dan kemampuan seseorang, sehingga hasil kerja meningkat. Serta pengalaman kerja tidak hanya dalam hal jumlah tahun kerja, tetapi juga lebih dari mempertimbangkan jenis pekerjaan yang terjadi atau sering ditemui untuk membentuk suatu spesialisasi dalam bidang tertentu. Sehingga dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia

dalam perusahaan dan juga mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri.

2.1.1.3 Manfaat Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian kerja. Perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada tenaga kerja yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan karena karyawan yang berpengalaman lebih memiliki kualitas kerja yang baik. Oleh karena itu pengalaman kerja mempunyai manfaat terhadap proses pekerjaan. Manfaat pengalaman kerja adalah untuk mencapai kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh keberhasilan. MY Setiawan (2014).

Menurut MY Setiawan (2014) manfaat pengalaman kerja yaitu:

- 1) Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Peningkatan kewibawaan sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- 3) Pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan lancar karena orang tersebut memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- 4) Dengan pengalaman yang lebih baik maka seorang karyawan akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seorang. Sehingga semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik. Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas teknis dan keterampilan karyawan semakin

meningkat, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.1.1.4 Indikator Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2013), terdapat beberapa indikator yang bisa digunakan dalam pengukuran pengalaman kerja, yaitu:

- 1) Lama waktu/masa kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas dengan baik dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek Teknik peralatan dan Teknik pekerjaan yang mampu dalam melaksanakan pekerjaannya dengan adanya pengalaman.

Indikator pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Handoko (2013:78).

- 1) Gerakannya mantap dan lancar Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
- 2) Lebih cepat menanggapi tanda-tanda Artinya tanda-tanda seperti kecelakaan kerja.
- 3) Bekerja dengan tenang. Seseorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang karyawan yang berpengalaman akan lebih cepat menanggapi tanda – tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu : lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

2.1.2 Pelatihan Kerja

Pelatihan karyawan adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keterampilan serta sikap tertentu agar karyawan mengetahui dan mengetahui cara melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik. Pelatihan mengacu pada pengembangan keterampilan kerja yang dapat digunakan segera.

Menurut Sutrisno (2021), membagi program pendidikan menjadi dua, yaitu program pendidikan umum dan program pendidikan khusus. Pelatihan umum adalah pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat digunakan di hampir semua pekerjaan. Di sisi lain, pelatihan khusus adalah pelatihan di mana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan siap pakai, terutama di bidang pekerjaan.

Program pelatihan memiliki tujuh tujuan utama, yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan keterampilan karyawan, mencegah keusangan manajemen, memecahkan masalah, mengarahkan karyawan baru, mempersiapkan promosi dan keberhasilan kepemimpinan dan memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi. ME Supatmi (2013).

Ambar Teguh dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa pelatihan adalah proses sistematis yang digunakan

untuk mengubah perilaku karyawan ke arah yang meningkatkan tujuan organisasi. Pelatihan ini sangat penting karena metode yang digunakan untuk mempertahankan, memelihara dan sekaligus meningkatkan keterampilan karyawan sehingga dapat meningkatkan efisiensinya Annisa Pratiwi (2014).

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan, melalui serangkaian prosedur yang sistematis atau yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan. Dengan adanya pelatihan kerja yang berjalan dengan baik di suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam terciptanya pengembangan karir yang baik, karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan dengan mempunyai keterampilan yang diperoleh selama pelatihan tersebut dan dapat mempengaruhi sebuah kinerja karyawan untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan serta dapat mendukung daya saing antar perusahaan secara berkualitas.

2.1.2.1 Tujuan Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keterampilan serta sikap tertentu agar karyawan lebih profesional dan lebih mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar. Menurut Lilik Cahyadi (2018) menyampaikan delapan tujuan utama program pelatihan, antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan.
- c. Menghindari keusangan manajerial.
- d. Memecahkan permasalahan.
- e. Orientasi karyawan baru.

- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial.
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel.
- h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Mathis *et al* (2012:75) Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat dalam berbagai cara yang meliputi:

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru)
- b. Pelatihan pekerjaan/ Teknis memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah, dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif, menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Sedangkan menurut Afandi (2018:129) diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan – perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu:

- a. Memperbaiki Kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya berkompeten dalam bekerja.
- d. Membantu memecahkan persoalan dalam operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengetahui kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, meningkatkan kinerja karyawan untuk kebutuhan pribadi maupun perusahaan. Pelatihan tersebut juga merupakan bantuan dalam pembelajaran karyawan baru untuk menjadi karyawan yang kompeten, untuk membantu memecahkan masalah operasional, dan juga untuk mendukung kemajuan dan pemahaman tentang perkembangan ilmu pengetahuan atau teknologi yang mempengaruhi perusahaan.

2.1.2.2 Manfaat Pelatihan Kerja

Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik penampilan kerja secara detail dan rutin. Setiap kegiatan pasti memiliki arah, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang direncanakan adalah rencana yang memanifestasikan dirinya dalam hasil yang dicapai. Manfaat yang diharapkan dari pelatihan harus diartikulasikan dengan jelas, terlepas dari bakat dan kemampuan perusahaan. Menurut Devi Savitri (2015), manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bias menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Manfaat Pelatihan menurut S Nordiyah (2017) dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral SDM
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
3. Membantu dalam hubungan SDM, Intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan *transfer* atau promosi.
 - c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki dua manfaat, bagi karyawan dan perusahaan. Banyak manfaat bagi perusahaan, salah satunya adalah meningkatkan produktivitas perusahaan untuk menghasilkan output yang lebih baik. Bagi karyawan itu sendiri, salah satunya meningkatkan kemampuan dan potensi diri untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah dengan cara tidak mengganggu karyawan lain ketika bermasalah dan dapat mengganggu operasional perusahaan.

2.1.2.3 Metode Pelatihan

Setiap perusahaan yang menyelenggarakan pelatihan pasti membutuhkan metode yang tepat dan tepat agar karyawan peserta pelatihan dapat dengan mudah mengadopsi dan mengelola pelatihan

tersebut. Tujuan dari program pelatihan ini adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja, efisiensi kerja dan mengurangi perputaran karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Ada berbagai macam metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok besar, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. (Efendi 2005)

1. Metode Pekerjaan (*On The Job Training*)

Metode *On The Job Training* (OJT) adalah pelatihan dimana Anda mempelajari bidang pekerjaan dengan cara melakukannya. Metode ini memiliki kelebihan. Karena cukup fleksibel baik dari segi lokasi maupun situasi organisasi. Bentuknya juga dapat diubah sesuai dengan kebutuhan dan berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan. Menurut beberapa bentuk pelatihan OJT, antara lain:

a) Job instruction training (Pelatihan Instruksi)

Pelatihan dimana seseorang bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

b) Coaching (Pelatihan)

Teknik pelatihan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing peserta melakukan pekerjaan secara informal melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana.

c) Job rotation (Rotasi Pekerjaan)

Program pelatihan yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

2. Metode diluar kerja (*Off The Job Training*)

Menurut (Affandi, 2018) Metode *Off The Job Training* ini adalah pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja dengan menggunakan beberapa simulasi dan contoh sesuai situasi pekerjaannya, baik menggunakan materi, alat peraga, dan lain sebagainya. Beberapa bentuk pelatihan *Off The Job Training* antara lain:

a) Metode Kuliah (Lecture)

Metode ini sama halnya dengan ceramah melalui teknologi presentasi atau mengulahi seorang supervisor atau instruktur kepada sekelompok karyawan dalam pelatihan. Komunikasi dua arah mengikuti. Hal ini untuk memberikan gambaran tentang informasi umum dan memberikan waktu kepada peserta untuk berpartisipasi aktif dalam pelatihan.

b) Metode Presentasi dengan Video

Metode ini menggunakan media video atau televisi sebagai media untuk menyajikan informasi atau cara melakukan tugas pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.

c) Metode Balai (Vestbule)

Metode ini dilakukan di tempat yang sesuai dengan pekerjaan sebenarnya dan dilengkapi dengan peralatan yang sama. Ini untuk memberi karyawan waktu untuk memahami dan beradaptasi dengan pekerjaan mereka.

d) Metode Bermain Peran (Role Playing)

Metode ini menggunakan sistem simulasi dimana semua peserta menentukan posisi atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi tertentu, mereka bisa menjadi pelanggan, karyawan dan juga manajer. Ini bertujuan untuk

memberikan pemahaman tentang situasi di bidang membaca, pola komunikasi dan interaksi satu sama lain dalam kehidupan profesional.

e) Metode Studi Kasus

Metode ini diterapkan dengan memberikan karyawan satu atau lebih kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan dalam kelompok di mana tim dan tim lainnya harus berinteraksi satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan analitis dan strategi pemecahan karyawan individu dan kelompok.

f) Metode Pembelajaran Sendiri (Self Study)

Metode ini dilaksanakan dengan menggunakan teknik belajar mandiri partisipatif dimana peserta harus aktif melalui bacaan, materi, video, kaset, dan lainnya. Ini karena biaya perusahaan saham gabungan dan frekuensi pertemuan yang dipengaruhi oleh jarak dan keadaan.

g) Metode Pembelajaran

Metode ini sama dengan belajar mandiri, namun dari belajar ini peserta harus menyiapkan rangkaian tanya jawab berdasarkan materi yang dipelajarinya untuk dikirimkan kepada guru atau pengajar untuk umpan balik pada pertemuan berikutnya.

Sedangkan menurut Siagian dikutip Triasmoko *et al* (2014), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah:

1. *On The Job Training*, antara lain seperti:
 - a. Pelatihan dalam jabatan.
 - b. Rotasi pekerjaan.
 - c. Sistem Metode magang

2. Metode *Off The Job Training*, antara lain seperti:

- a. Sistem Ceramah.
- b. Pelatihan Vestibul.
- c. *Role –Playing*.
- d. Studi Kasus.
- e. Pelatihan Laboratorium.
- f. Belajar Sendiri

Menurut penjelasan teknik pelatihan, maka dibagi menjadi dua yaitu pelatihan di tempat kerja dan pelatihan. Namun dalam hal on the job training biasanya dilakukan oleh internal perusahaan, dan untuk off the job training perusahaan menyelenggarakan di luar lokasi kerja atau di luar kantor selama jangka waktu tertentu. Semua metode pelatihan ini dapat menggunakan alat bantu visual dan alat bantu lainnya. Metode pelatihan tidak hanya belajar diskusi, ceramah, tetapi banyak cara seperti bermain/permainan, studi kasus dan simulasi. Pelatihan harus didasarkan pada kebutuhan, pekerjaan tergantung pada beberapa faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta.

2.1.2.4 *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan*

Faktor pendukung keberhasilan memerlukan materi yang disusun mulai dari penilaian kebutuhan tujuan pendidikan, pengajaran keterampilan khusus, penyajian informasi yang diperlukan. Menurut Veithzal Rivai (201 :173) ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan pelatihan yaitu instruktur, peserta, materi (materi), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan pendukung. Metode pelatihan terbaik bergantung pada beberapa faktor. Faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan selama pelatihan:

1. *Cost-Efectiveness* atau Efektivitas biaya.

2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip – prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:156), Faktor – faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia:

1. Dukungan manajemen puncak.

Program pelatihan harus mendapat dukungan penuh dari administrasi pusat organisasi. Dukungan ini harus tulus dan harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi. Selain itu, dukungan ini harus dilaksanakan dengan dana yang cukup untuk pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia

Memerlukan komitmen dan partisipasi yang kuat dalam manajemen SDM dari anggota CEO dan sebaiknya dari anggota manajer ahli pelatihan dan pengembangan SDM.

3. Perkembangan Teknologi.

Kemajuan teknologi tidak hanya mempengaruhi identifikasi dan pengembangan kebutuhan peralatan, tetapi juga pemilihan dan pengembangan metode pelatihan. .

4. Kompleksitas organisasi.

Karyawan yang berhasil harus meningkatkan atau memperbaharui keterampilan dan sikapnya, mampu beradaptasi dan menerima perubahan.

5. Gaya belajar.

Gaya belajar dapat mempengaruhi keberhasilan program pengembangan dan pelatihan tenaga kerja. Ketika kami mengatakan

bahwa seseorang telah belajar, kami tidak mengatakan bahwa perubahan itu bersifat sementara atau sementara. Seseorang dianggap telah belajar bila telah terjadi perubahan tingkah laku yang tetap atau permanen.

6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

Melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja dan pengembangan kerja, kompensasi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir karyawan, hubungan manusia, manajemen PHK, dan manajemen sumber daya manusia dan sistem informasi sumber daya manusia.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan profesional adalah dukungan dari manajemen puncak, tempat yang digunakan dalam proses pelatihan harus memadai, misalnya biaya yang nantinya ditransfer ke perusahaan, kesesuaian . dari tempat kerja. materi pelatihan, keterampilan peserta, instruktur pelatihan yang harus memiliki kualifikasi dan pengalaman untuk mengembangkan pelatihan karyawan, metode pelatihan yang nantinya digunakan sebagai alat pelatihan. Materi program pelatihan karyawan harus disiapkan dengan cermat berdasarkan kebutuhan perusahaan saat ini. Karena pelatihan harus sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan keterampilan karyawan secara teknis dan teoritis, sehingga dapat menunjang kinerjanya dan mencapai hasil yang maksimal. Sehingga dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.2.5 Indikator-Indikator Pelatihan

Pelatihan adalah solusi terbaik, sehingga program tergantung pada manajemen manajer. Pelatihan yang memadai bagi staf untuk mengawasi. Pelatihan yang berbeda menghasilkan penggunaan metode pelatihan, dapat diketahui bahwa tujuan pelatihan adalah

untuk mengarahkan perubahan etos kerja, keterampilan kerja dan sikap individu dalam perusahaan agar menjadi lebih seimbang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang berarti bahwa setiap karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan diri. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan antara lain peserta, pelatih/instruktur, fasilitas pelatihan, kurikulum, dan dana pelatihan (Hasibuan, 2010:75). Menurut Rivai (2009:324), indikator pelatihan antara lain :

- 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 dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.
- 5) Sarana pelatihan Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gudang atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017:47)
Indikator – Indikator Pelatihan yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.

2. Prosedur Sistematis

Prosedur Sistematis adalah cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan sebaik mungkin.

3. Keterampilan teknis

Keterampilan Teknis adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).

4. Mempelajari pengetahuan.

Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara sistematis menurut metode – metode tertentu)

5. Mengutamakan praktek dari pada teori.

Mengutamakan praktek daripada teori cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa indikator on the job harus didasarkan pada kualifikasi pelatih dan peserta yang digunakan dalam pelatihan, jenis pelatihan dan metode on the job training, indikator ini berfungsi sebagai alat ukur untuk mengukur kontinuitas pekerjaan. pelatihan manajemen bagi peserta untuk meminta setelah periode pelatihan berakhir. Jika kinerja karyawan meningkat di akhir pelatihan, sudah pasti metrik yang diperoleh selama pelatihan sesuai dengan tujuan atau sasaran.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada pengembangan organisasi/perusahaan, menjawab permasalahan bisnis di masa depan. Setiap organisasi/perusahaan harus menerima kenyataan bahwa masa depannya tergantung pada sumber daya manusia (Nawawi, 2006:98). Tanpa tenaga kerja yang kompetitif, suatu organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya tertinggal karena tidak mampu menghadapi para pesaingnya. Kondisi demikian menuntut organisasi/perusahaan untuk mengembangkan karir karyawannya, yang harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Sadili Samsudin (2006:133) mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pelatihan. Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas yang mengarah pada penajagan, dan pematapan karir seseorang untuk mempermudah pencapaian tujuan karir di masa akan datang. (Wilson Bangun,2018)

Menurut (Kaseger,2013) pengembangan karir adalah suatu anjakan secara normal yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat mengurus karyawan-karyawan yang ada dalam perusahaan yang memiliki kualifikasi diri, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai saat dibutuhkan oleh perusahaan. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013). Dengan adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan karir dengan kenaikan jabatan, maka hal ini akan memberikan semangat dalam bekerja bagi karyawan.

Dari pengertian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan karir proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan di masa yang akan datang, dan kenaikan posisi karyawan di perusahaan dalam jalur profesi yang sudah ditentukan agar karyawan lebih giat dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk memiliki karir yang lebih baik di perusahaan, sehingga perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum untuk tujuan bersama.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J. Dubrin (dalam Mangkunegara, 2001) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawaai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawaiannya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Sementara itu, menurut Sutrisno (2019, hlm. 166) pengembangan karir bertujuan untuk:

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi;
2. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas;
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi;
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan karir untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan terhadap karyawan, agar semakin mampu memberikan hasil yang terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan dan dicita-citakan.

2.1.3.3 Manfaat Pengembangan Karir

Perusahaan yang hebat adalah perusahaan yang dapat mendukung dan memberikan kesempatan untuk sukses kepada setiap karyawannya. Pengembangan karir merupakan suatu bentuk kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan karir karyawan dan melaksanakan visi dan misi perusahaan. Menurut Sunyoto (2013:184) pengembangan karir memberikan manfaat bagi karyawan yang bersangkutan, manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kemampuan karyawan

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat di seimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

2) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

Menurut Sri Widodo (2015:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

- 1) pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- 2) perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai.
- 3) dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- 4) perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- 5) perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan aktor terpenting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus dapat memberikan

program pengembangan karir bisa berupa apa saja mulai dari soft skill dan hard skill yang disesuaikan dengan kondisi kebutuhan perusahaan karena perkembangan kemampuan juga akan membawa mereka pada perkembangan karir yang baik dan berkualitas sehingga seorang karyawan juga dapat bekerja lebih produktif, kreatif, dan inovatif dalam mengerjakan sesuatu.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Sondang P. Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seseorang 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 dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan

2) Pengenalan Oleh Pihak Lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3) Kesetiaan pada Organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembabngkan kairirnya.

5) Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut Rivai (2013: 278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (Job Performance) merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling

sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi, terkini yang disebabkan oleh ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali, sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan kariernya. Pembimbing akan memberikan nasehatnasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya

Dengan demikian Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan perusahaan dan pegawai, maka pihak perusahaan harus mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karir yang dijalankan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan kegiatan pengembangan karir dalam bentuk pelatihan dan promosi.

2.1.3.5 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya dimungkinkan jika kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

2) Kepedulian para atasan langsung

Biasanya, karyawan ingin atasan langsung mereka terlibat dalam perencanaan karir pribadi. Salah satu perhatian adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana mereka melakukan tugas mereka sehingga karyawan tersebut mengetahui peluang yang perlu ditangani.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat untuk membuat karyawan tertarik pada pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Dengan kata lain, minat dalam pengembangan karir sangat individualistis.

5) Tingkat kepuasan

Walaupun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin maju termasuk karir, namun ukuran kesuksesan memang berbeda-beda. Perbedaan ini berasal dari tingkat kepuasan dan pada akhirnya tidak selalu berarti mencapai kesuksesan dalam posisi yang tinggi dalam organisasi, tetapi juga berarti siap menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor terdapat keterbatasan yang dihadapi dalam perusahaan.

Menurut Rivai (2018) ada beberapa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Prestasi Kerja

Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Eksposur

Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir.

3) Jaringan Kerja

Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

4) Peluang untuk Tumbuh (Growth)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya.

5) Pembimbing dan Sponsor

Banyak karyawan berpendapat bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Nasehat-nasehat yang diberikan oleh mentor dan pembimbing dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk menentukan apakah seorang karyawan mampu bekerja sesuai dengan yang diinginkan atau tidak. Karena jika karyawan gagal memaksimalkan kontribusinya pada perusahaan, maka roda perusahaan akan putus.

Berikut beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli Menurut Sutrisno (2016:18) menjelaskan bahwa:

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana

seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Menurut Carter (2017:103) menjelaskan bahwa :

“Excellent performance is acknowledged and underperformance becomes the blueprint for development and improvement.”

Menurut Borman dan Motowidlo (2018:54) menjelaskan bahwa :

“Employee performance is an important outcome to seek for an organization. Employee performance is a judgement of the extent to which an employee’s behaviors facilitate organizational goal attainment.”

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2019), yaitu:

- a. Meningkatkan pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor dalam kehidupan kerja yang dapat

mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik berasal dari dalam maupun luar perusahaan, dari karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika prestasi kerja karyawan baik, maka tujuan dan sasaran yang dapat dicapai dalam perusahaan juga lebih mudah untuk tercapai. Sebaliknya, ketika kinerja karyawan buruk, tujuan dan sasaran perusahaan lebih sulit dicapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*). ”

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). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan

beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2016:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Displin kerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa teori yang dipaparkan yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya pegawai itu sendiri, tetapi banyak faktor seperti motivasi atau bimbingan dari

orang lain bahkan alat pendukung pekerjaan karyawan tersebut.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan manajemen kinerja. Di banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan evaluasi kinerja, sebaiknya digunakan alat atau teknik pengukuran yang baik dan benar sesuai dengan kondisi perusahaan atau organisasi untuk meminimalisir permasalahan negatif karyawan. Kinerja karyawan dapat dievaluasi secara objektif dan akurat dengan menggunakan tolok ukur tingkat kinerja. Pengukuran ini berarti bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

Menurut Wibowo (2017:85), ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan

oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

4) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Pendapat lain Zeithaml dalam Sudarmanto (2015:14), mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai

berikut:

1) Keandalan

Mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

2) Daya Tanggap

Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.

3) Kompetensi

Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.

4) Akses

Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan

5) Kesopanan

Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

6) Komunikasi

Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

7) Kejujuran

Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

8) Keamanan

Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

9) Pengetahuan Terhadap Pelanggan

Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratanpersyaratan khusus pelanggan.

10) Bukti Langsung

Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Adapun menurut Miner dalam Edison (2017:192), Untuk

mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari berbagai ukuran kinerja yang telah dijelaskan, peneliti menyimpulkan bahwa dengan mengukur kinerja kita dapat mengetahui bagaimana seorang karyawan mencapai hasil dalam mewujudkan tujuan pencapaian perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut juga dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja setiap karyawan. Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka peneliti mengambil indikator yang tepat untuk mendukung penelitian ini agar lancar. Adapun indikator yang peneliti ambil adalah

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Penggunaan waktu dalam kerja
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Afandi (2018:89) Dimensi dan Indikator Kinerja yaitu:

(a) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja.
2. Kualitas hasil kerja.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas.

(b) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Disiplin kerja.
2. Inisiatif.
3. Ketelitian.

(c) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Kepemimpinan.
2. Kejujuran.
3. Kreatifitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

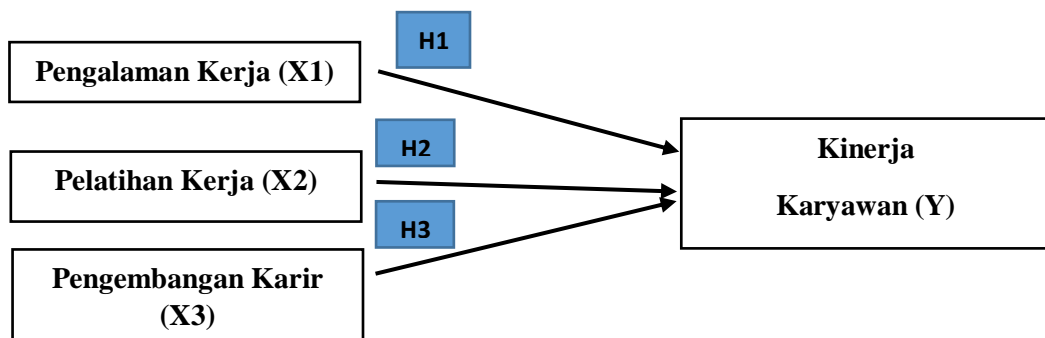
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
1.	Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan	Akhmad Darmawana, Yosita Anggelinab, Sunardic (2022)	Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, dan Self Efficacy secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI DAOP V Purwokerto
2.	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telekomindo Primakarya	Siti Aidah , Sri Langgeng Ratnasari (2020)	Pelatihan, Pengembangan Karir, Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomindo Primakarya.
3.	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja	Wungow Raymond Octavianus, Adolfina (2018)	Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja secara bersama sama memberikan pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia cabang

	Karyawan Pt. Telkom Indonesia Cabang Manado		Manado.
4.	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Nur Yuni Fitriani , Joes Dwi Harto (2018)	Pengembangan karir dan Pelatihan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Kota Pasuruan. Maka dapat diketahui variabel pengembangan karir secara dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Telkom Malang	Ita Rifiani Permatasari (2006)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3 Model Konseptual Penelitian

Gambar 2. 1 Metode Konseptual



H1: Pengalaman Kerja Secara Positif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang

H2: Pelatihan Kerja Secara Positif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang

H3: Pengembangan Karir Secara Positif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan dimana hal ini dapat diukur berdasarkan lama masa bekerja dan tingkat kemampuan serta keterampilan karyawan dalam bekerja. Pengalaman kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lebih mudah dan cepat bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya karena mereka memiliki lebih banyak pengalaman dalam pekerjaannya. Sehingga meningkatkan kinerjanya dan juga meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh pendapat dari Robbins dan Timothy (2008 :162) menyatakan bahwa: “Bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja pegawai”. Semua faktor tersebut pasti berpengaruh, meskipun ada yang dominan dan tidak, pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana pengalaman kerja seorang karyawan dapat membuat karyawan bekerja lebih kreatif dan inovatif karena sudah memiliki pengalaman menang masalah dan hambatan dalam pelaksanaan tugas. Padahal, jika berbicara tentang organisasi, masalah kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dan harus dibicarakan tanpa henti. Oleh karena itu, pengalaman kerja sangat penting bagi organisasi, dimana organisasi juga merupakan sarana kerja untuk meningkatkan keterampilan para staf, yang berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Mangkunerga

(2006:67), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawati (2022), Muhammad Ilham (2022) yang menyatakan bahwa Pengalaman Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Atas dukungan pendapat ahli dan hasil penelitian, maka terlihat bahwa keterlibatan kerja berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan.

H1: Pengalaman Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan semakin terampil, memiliki tanggung jawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik. Pelatihan kerja sangat diperlukan untuk pengembangan keterampilan karyawan khususnya kinerja karyawan agar menjadi lebih baik dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan sering dianggap sebagai fungsi SDM yang paling terlihat dan meresap. Perusahaan mendukung pelatihan dengan melatih karyawan agar lebih terampil dan dengan demikian lebih produktif, meskipun manfaat ini harus ditimbang dengan waktu yang dihabiskan untuk pelatihan karyawan. Oleh karena itu, ketersediaan pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja penting bagi seluruh organisasi karena ia akan menentukan efektivitas dari organisasi tersebut. Kinerja juga penting, karena ia mencerminkan ukuran dari keberhasilan para menejer dalam mengelola organisasi Sumber Daya Manusiannya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa hubungan antara pelatihan dengan kinerja sangat erat, karena pelatihan sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai yang mempunyai manfaat di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena

itu, semakin banyak seorang karyawan berpartisipasi dalam pelatihan, semakin meningkat kinerja karyawan tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dahmiri Kharisma Sakta (2014), Hasrudy (2018) yang menyatakan bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Atas dukungan pendapat ahli dan hasil penelitian, maka terlihat bahwa pelatihan kerja berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan.

H2: Pelatihan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan serta perubahan nilai-nilai dari anggota organisasi menuju tingkat kematangan, kompetensi, dan kewenangan yang lebih tinggi berdasarkan perencanaan serta berbagai aspek lain yang direncanakan baik oleh individu terutama oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja kerja serta kehidupan anggota organisasi tersebut secara holistik. Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa anggota organisasi memiliki kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang sesuai jika diperlukan. Oleh karena itu, organisasi harus mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas karyawan tetap terjaga dan dapat mendorong karyawan untuk selalu memberikan upaya terbaik dan menghindari frustrasi di tempat kerja terkait dengan penurunan kinerja organisasi.

Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, peningkatan kerja dan peningkatan prestasi pegawai, bila karyawan jadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli maka para karyawan akan merasa berguna, percaya diri lebih besar dan menjadi lebih bernilai di hadapan rekannya dan masyarakat. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi,2016) dan (Muhlis,2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan