

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan dirancang untuk menutup kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan kerja tertentu (Noe, McKenna, & Grant, 2023).

Sukiyah dkk. (2021) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan melalui pengalaman belajar guna meningkatkan efektivitas kinerja. Pelatihan bersifat praktis, berorientasi pada kinerja, serta dapat diterapkan secara langsung dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah serangkaian kegiatan pembelajaran yang terstruktur dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja secara optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Widodo (2018) mengategorikan manfaat pelatihan menjadi tiga, yaitu perilaku (*Attitude*), pengetahuan (*Knowledge*), dan keterampilan (*Skill*). Pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantunya mengatasi stres, kekecewaan, dan konflik. Pelatihan bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan agar bisa bekerja lebih efektif. Hal ini mencakup keterampilan teknis (*hard skills*) seperti mengoperasikan

mesin atau perangkat lunak baru, serta keterampilan interpersonal (*soft skills*) seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim. Dengan membekali karyawan dengan keahlian yang relevan, pelatihan secara langsung meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan efisiensi operasional. Karyawan menjadi lebih kompeten dalam tugas mereka, mengurangi kesalahan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat. Secara terperinci tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang efektif adalah peningkatan tiga elemen kunci:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*): Pelatihan memberikan informasi dan pemahaman konseptual yang baru.
- b. Keterampilan (*Skills*): Pelatihan tidak berhenti pada teori; ia fokus pada bagaimana melakukan sesuatu. Melalui sesi praktik, simulasi, atau studi kasus, peserta dilatih untuk mengaplikasikan pengetahuan mereka.
- c. Kemampuan (*Abilities*): Pelatihan juga dapat mengasah bakat atau potensi bawaan seseorang. Ini bisa berupa kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, atau beradaptasi dengan perubahan.

2. Perubahan Sikap dan Perilaku.

- a. Meningkatkan Motivasi: Karyawan yang merasa dihargai dan diinvestasikan oleh perusahaan cenderung lebih termotivasi dan loyal.
- b. Membentuk Budaya Kerja: Pelatihan dapat digunakan untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan, etika kerja, dan profesionalisme.
- c. Mengurangi Konflik: Pelatihan *soft skills*, seperti negosiasi dan manajemen konflik, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

3. Persiapan pengembangan karier.

- a. alat strategis untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dimasa depan
- b. memastikan bahwa perusahaan memiliki cadangan talenta internal yang siap untuk mengisi posisi kunci

Menurut Mangkunegara (2017), tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di perusahaan dan meningkatkan

kualitas kerja. Dengan pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat menghasilkan *output* yang lebih besar dengan kesalahan yang lebih sedikit. Di era yang terus berkembang, terutama dengan kemajuan teknologi, keterampilan yang relevan hari ini mungkin sudah usang besok. Pelatihan berfungsi sebagai jembatan untuk mengatasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa depan.

2.1.3 Bauran Pelatihan

Bauran pelatihan, atau *training mix*, merujuk pada kombinasi berbagai metode dan alat yang digunakan untuk menyampaikan program pelatihan kepada karyawan. Bauran ini dirancang untuk memaksimalkan efektivitas pembelajaran dengan mempertimbangkan gaya belajar yang berbeda, kompleksitas materi, dan tujuan spesifik dari pelatihan. Tujuan utama dari bauran pelatihan adalah menciptakan pengalaman belajar yang komprehensif, interaktif, dan relevan. Ini menghindari penggunaan satu metode saja (misalnya, hanya ceramah) yang mungkin tidak cocok untuk semua jenis materi atau audiens. Komponen-Komponen Utama dalam Bauran Pelatihan:

1. Pelatihan Tatap Muka (*In-Person Training*)

- A. Loka karya (workshop)
- B. Seminar
- C. Simulasi

2. Pelatihan Daring (*Online Learning*)

- A. Video tutorial
- B. Modul E-learning
- C. Webinar

3. Pembelajaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Learning*)

- A. On-the-job training.
- B. Rotasi pekerjaan
- C. Proyek khusus

2.1.4 Orientasi Pelatihan

Gary Dessler,(2021) Mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan baru atau karyawan yang ada untuk menjalankan pekerjaan mereka. pelatihan karyawan didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk membantu karyawan baru beradaptasi dan menguasai keterampilan sebagai berikut :

1. Pelatihan karyawan berorientasi terhadap kinerja karyawan adalah :

- a) Meningkatkan retensi karyawan ketika karyawan merasa disambut, didukung dan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan yang mahal.
- b) Meningkatkan produktivitas lebih cepat karyawan yang mendapatkan orientasi yang baik dapat mulai berkontribusi secara efektif lebih cepat karena mereka sudah memahami tugas, alat dan prosedur yang relevan

2. Komponen utama dari program orientasi yang efektif, sebuah program orientasi yang komprehensif harus mencakup beberapa elemen kunci:

- a) Pengenalan perusahaan
 - 1) Sejarah dan misi. Memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan dimulai, apa tujuannya dan apa yang membuatnya unik.
 - 2) Struktur organisasi. Menjelaskan siapa yang mengelola apa dan bagaimana departemen yang berbeda saling terhubung
 - 3) Budaya dan nilai. Menjelaskan etos kerja, cara berkomunikasi dan norma-norma yang berlaku.
- b) Pengenalan peran dan tanggung jawab
 - 1) Tugas dan harapan. Menjelaskan secara rinci apa saja tugas yang akan dikerjakan dan target kinerja yang diharapkan.
 - 2) Pelatihan awal . memberikan pelatihan dasar untuk alat, sistem atau perangkat lunak yang spesifik untuk pekerjaan.

2.1.5 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan adalah metrik atau tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan suatu program pelatihan. Indikator ini membantu organisasi untuk melihat apakah investasi pelatihan memberikan hasil yang diharapkan. Menurut para ahli, indikator pelatihan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa level, salah satu model yang paling terkenal adalah Model Evaluasi Kirkpatrick (2019) yang membagi indikator menjadi empat tingkatan:

1. Reaksi (*Reaction*)

Reaksi adalah Indikator yang mengukur respons peserta terhadap pelatihan. Tujuannya adalah untuk menilai kepuasan peserta, apakah mereka menyukai pelatihan dan merasa relevan dengan pekerjaan mereka.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Pembelajaran adalah indikator yang mengukur sejauh mana karyawan telah meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau sikap mereka. Seperti nilai *pre-test* dan *post-test*, skor kuis atau penilaian dari simulasi/studi kasus.

3. Perilaku (*Behavior*)

Perilaku adalah indikator yang menilai apakah pengetahuan dan keterampilan yang didapat selama pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari

4. Hasil (*Results*)

Hasil merupakan level tertinggi yang mengukur dampak akhir pelatihan terhadap organisasi.

2.1.6 Definisi Pengembangan

Pengembangan karyawan adalah proses terencana dan berkelanjutan dari Pelatihan sesuai penjelasan diatas yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan masa depan, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan mendukung pertumbuhan karir jangka Panjang.

Pengembangan (*Development*) berfokus pada potensi masa depan. Tujuannya lebih luas, yaitu untuk membangun kemampuan karyawan secara holistik agar siap untuk peran kepemimpinan, promosi, atau perubahan strategis dalam organisasi. Programnya bersifat jangka panjang, fleksibel, dan bisa informal mencakup beberapa hal seperti:

1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas: Karyawan yang terus belajar akan lebih kompeten, adaptif, dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.
2. Meningkatkan Retensi Karyawan: Ketika karyawan merasa perusahaan peduli dan berinvestasi pada pertumbuhan mereka, loyalitas dan kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya mengurangi *turnover*.
3. Menciptakan Inovasi: Karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang terus diperbarui cenderung lebih inovatif dan mampu membawa ide-ide segar untuk memecahkan masalah.
4. Membangun Talenta Internal: Perusahaan dapat mengisi posisi-posisi kunci dari dalam, yang lebih hemat biaya dan efektif daripada merekrut dari luar.
5. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan: Organisasi dengan karyawan yang terampil dan adaptif akan lebih mampu bersaing di pasar yang terus berubah.

Valamis (2022) mendefinisikan pengembangan karyawan sebagai proses untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang sudah ada serta mengembangkan yang baru untuk mendukung tujuan organisasi. Chandra Asri Group (2025), dalam konteks praktis, mendefinisikan pengembangan SDM sebagai aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan perusahaan melalui penerapan ilmu perilaku dan menekankan pentingnya komitmen perusahaan untuk menyediakan kesempatan belajar yang berkelanjutan. Dessler (2017), pengembangan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pada proses belajar jangka panjang melalui pendidikan dan pengalaman kerja yang terstruktur. Sementara itu, Hasibuan menyatakan bahwa pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan agar kinerjanya semakin optimal dan selaras dengan tujuan organisasi.

Pengembangan dari pelatihan dengan sangat jelas. Jika pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang sedang mereka lakukan saat ini, maka pengembangan memiliki tujuan yang lebih luas dan berjangka panjang. IBM (2025), dalam artikelnya tentang *Talent Development*, mendefinisikan pengembangan sebagai proses di mana organisasi memastikan tenaga kerjanya memiliki kumpulan keterampilan yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan mereka hari ini, dan siap menghadapi perubahan. Mondy dan Noe memandang pengembangan sebagai upaya formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, sehingga fokusnya adalah bahwa pengembangan karyawan adalah investasi strategis untuk meningkatkan kompetensi intelektual dan emosional individu guna mendukung keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

2.1.7 Prinsip-Prinsip Pengembangan

Pengembangan karyawan merupakan sebuah proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal bagi perusahaan. Proses ini tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga individu, terdapat beberapa prinsip fundamental yang menjadi landasan dalam pengembangan karyawan :

1. Prinsip Partisipasi aktif

Pengembangan karyawan tidak efektif jika hanya dilakukan secara satu arah. Karyawan harus berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran, artinya mereka tidak hanya menerima informasi, tetapi juga terlibat langsung dalam kegiatan seperti diskusi, simulasi dan proyek.

2. Prinsip Relevansi

Pelatihan dan pengembangan harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan. Program yang dirancang harus sesuai dengan analisis jabatan, sehingga keterampilan yang dikembangkan benar-benar dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

3. Prinsip perbedaan individu

Setiap karyawan adalah individu dengan latar belakang, pengalaman, dan gaya belajar yang berbeda. Oleh karena itu, program pengembangan harus mempertimbangkan perbedaan individu.

4. Prinsip umpan balik (feedback)

Umpan balik yang konstruktif, jujur dan teratur sangat penting dalam proses pengembangan. Karyawan perlu mengetahui area mana yang perlu ditingkatkan dan apa yang sudah mereka lakukan dengan baik.

5. Prinsip transferensi

Pelatihan akan sia-sia jika pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh tidak dapat ditransfer ke pekerjaan nyata.

6. Prinsip motivasi

Pengembangan karyawan akan berhasil jika didukung oleh motivasi dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Pada dasarnya prinsip-prinsip pengembangan karyawan menekankan bahwa proses ini harus holistik, strategis dan berpusat pada individu. Alih-alih hanya menjadi program pelatihan satu kali dengan menerapkan prinsip-prinsip ini perusahaan tidak hanya meningkatkan kompetensi tenaga kerjanya.

2.1.8 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karyawan

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi pengembangan karyawan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Memahami faktor-faktor ini krusial untuk merancang program pengembangan yang efektif dan berkelanjutan pengembangan karyawan merupakan proses terencana melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier untuk meningkatkan kompetensi individu dan organisasi. pengembangan karyawan merupakan bentuk investasi perusahaan melalui pelatihan dan pendidikan yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja.

1. Faktor internal (dukungan dalam perusahaan)

Faktor internal adalah aspek-aspek yang dapat dikendalikan dan diatur oleh manajemen perusahaan.

1. Dukungan manajemen puncak
Komitmen dan dukungan dari manajemen senior sangat penting. Tanpa dukungan ini, program pengembangan cenderung kekurangan sumber daya dan prioritas.
2. Anggaran dan sumber daya
Ketersediaan anggaran, teknologi dan fasilitas yang memadai menentukan kualitas dan jangkauan program pelatihan
3. Kebijakan dan strategi perusahaan
Kebijakan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, promosi internal dan rotasi jabatan akan memperkuat upaya pengembangan.
4. Budaya organisasi
Budaya yang menghargai pembelajaran, mengambil risiko dan menerima kegagalan sebagai bagian dari proses akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan diri
5. Ketersediaan mentor dan pelatih
Ketersediaan mentor internal dan pelatih yang kompeten dapat memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengalaman.

2. Faktor eksternal (faktor dari luar perusahaan)

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan diluar kendali perusahaan yang juga memengaruhi pengembangan karyawan.

1. Perkembangan teknologi
Munculnya teknologi baru seperti kecerdasan buatan, otomatisasi dan data analitik mengubah lanskap pekerjaan.
2. Kondisi ekonomi dan pasar
Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat membatasi anggaran pengembangan karyawan.
3. Peraturan pemerintah
Kebijakan pemerintah terkait ketenagakerjaan, sertifikasi profesi, dan standar industri dapat memengaruhi jenis dan isi program pelatihan yang ditawarkan.

4. Tingkat kompetisi diindustri

Semakin ketat persaingan, semakin besar dorongan bagi perusahaan untuk mengembangkan karyawan agar mampu menciptakan inovasi dan meningkatkan produktivitas.

Memadukan pemahaman tentang faktor-faktor internal dan eksternal ini memungkinkan perusahaan untuk merancang program pengembangan yang tidak hanya relevan saat ini, tetapi juga adaptif terhadap perubahan dimasa depan. Selain itu kompetensi juga menjadi faktor utama. Kompetensi mencakup:

1. Pengetahuan (apa yang diketahui karyawan)
2. Keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas)
3. Sikap (perilaku profesional dan etos kerja)

Teori human capital Gary S. Becker, 2021. Konsep ini memandang karyawan sebagai aset berharga yang dinilai dan kompetensinya. Dapat ditingkatkan melalui investasi.

2.1.9 Indikator Pengembangan

Secara umum, indikator pengembangan karyawan dapat diukur melalui perubahan yang terjadi pada individu dan organisasi setelah program pengembangan diterapkan. Indikator ini mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta dampak positif terhadap kinerja. Menurut Hasibuan, (2020). Indikator pengembangan yang utama adalah peningkatan pada aspek kognitif dan psikomotorik karyawan, ini dapat diukur melalui :

1. Wawasan dan pemahaman Karyawan menunjukkan pemahaman yang lebih dalam tentang pekerjaan, industri, atau teknologi baru.
2. Peningkatan keahlian teknis (*Hard Skills*)
Karyawan mampu menguasai alat, perangkat lunak, atau prosedur teknis baru.
3. Peningkatan keterampilan non-teknis (*soft skills*)
Karyawan menunjukkan peningkatan dalam komunikasi, kepemimpinan, kerja tim dan kemampuan memecahkan masalah.
4. Motivasi dan semangat kerja

Karyawan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi, inisiatif, dan keinginan untuk mengambil tanggung jawab baru.

5. Kedisiplinan dan etos kerja

Tingkat kehadiran dan kepatuhan terhadap prosedur perusahaan meningkat.

6. Loyalitas karyawan

Karyawan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan dan tujuan-tujuannya.

7. Kemampuan beradaptasi

Karyawan lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan pekerjaan.

Pengembangan karyawan juga terkait erat dengan kemajuan karier. Indikator ini mencerminkan dampak jangka panjang dari program pengembangan, seperti peningkatan jabatan, peluang pengembangan karier dan peningkatan gaji dan kompensasi. Secara keseluruhan, indikator-indikator ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dan memberikan gambaran komprehensif tentang keberhasilan program pengembangan karyawan. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2019) mengemukakan bahwa indikator pengembangan karyawan memiliki lima indikator yaitu :

1. *Reliability* (keandalan) : konsisten dan akurat dalam memberikan pelayanan terhadap kinerja
2. *Responsiveness* (daya tanggap) : kemampuan dan kesediaan untuk merespons kebutuhan perusahaan dengan cepat.
3. *Competence* (kompetensi) : keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam memberikan timbal balik.
4. *Access* (aksesibilitas) : kemudahan dalam mengakses ruang lingkup Pekerjaan
5. *Courtesy* (kesopanan) : kesopanan dan sikap ramah dari karyawan

2.1.10 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

ASPEK	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
FOKUS	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan sekarang dan masa depan
CAKUPAN	Pegawai secara Individu	Kelompok kerja atau Organisasi secara keseluruhan
TUJUAN	Perbaikan cepat atas kinerja	Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang
KEBUTUHAN YANG DIPENUHI	Kebutuhan organisasi saat ini	Kebutuhan organisasi dimasa depan
PANDANGAN UMUM	Bisa dianggap negatif karena menandakan kekurangan	Umumnya dianggap positif sebagai peluang untuk berkembang

Sumber : Penulis 2026

Perbedaan lain yang mencolok terletak pada cakupan dan persepsi terhadap kedua proses tersebut. Pelatihan biasanya ditujukan kepada individu dengan tujuan memperbaiki performa spesifik, sedangkan pengembangan sering melibatkan kelompok kerja, departement atau bahkan seluruh organisasi dalam rangka meningkatkan kapabilitas kolektif. Dari segi persepsi, pelatihan kadang dipandang sebagai bentuk koreksi terhadap kekurangan, sehingga dapat menimbulkan resistensi dari sebagian pegawai. Sementara itu, pengembangan cenderung diterima secara positif karena dianggap sebagai bentuk apresiasi dan investasi perusahaan terhadap masa depan pegawai. Menyadari adanya perbedaan ini, organisasi sebaiknya membangun pendekatan yang berintegrasi antara pelatihan dan pengembangan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah mengubah narasi tentang pelatihan dari yang sebelumnya dianggap sebagai alat korektif menjadi bagian penting dari proses pengembangan yang berkelanjutan. Ketika pelatihan diposisikan sebagai bentuk dukungan perusahaan untuk pertumbuhan dan

kemajuan karier pegawai, maka akan muncul penerimaan yang lebih tinggi dan antusiasme dalam mengikuti program tersebut. Integrasi antara pelatihan dan pengembangan ini pada akhirnya akan menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten dalam tugas sehari-hari, tetapi juga memiliki fleksibilitas dan kesiapan dalam menghadapi perubahan dan tantangan masa depan organisasi.

2.1.13 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (*internal*) maupun dari lingkungan di sekitarnya (*eksternal*). Memahami faktor-faktor ini penting bagi perusahaan untuk mengoptimalkan potensi karyawannya.

1. Faktor internal

Faktor internal adalah aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan individu karyawan.

- 1) Kemampuan dan Kompetensi: Ini adalah faktor yang paling mendasar. Seorang karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kemampuan ini bisa berupa *hard skills* (misalnya, keahlian teknis) maupun *soft skills* (misalnya, kemampuan komunikasi dan kepemimpinan).
- 2) Motivasi Kerja: Motivasi adalah pendorong yang menentukan seberapa besar upaya yang akan dicurahkan karyawan untuk mencapai tujuan.
- 3) Kesehatan Fisik dan Mental: Kondisi fisik yang prima dan kesehatan mental yang stabil sangat memengaruhi fokus, energi, dan produktivitas. Karyawan yang sehat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat absensi yang rendah.

2.1.13 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (*internal*) maupun dari lingkungan di sekitarnya (*eksternal*). Memahami faktor-faktor ini penting bagi perusahaan untuk mengoptimalkan potensi karyawannya.

1.Faktor internal

Faktor internal adalah aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan individu karyawan.

1. Kemampuan dan Kompetensi: Ini adalah faktor yang paling mendasar. Seorang karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kemampuan ini bisa berupa *hard skills* (misalnya, keahlian teknis) maupun *soft skills* (misalnya, kemampuan komunikasi dan kepemimpinan).
2. Motivasi Kerja: Motivasi adalah pendorong yang menentukan seberapa besar upaya yang akan dicurahkan karyawan untuk mencapai tujuan.
3. Kesehatan Fisik dan Mental: Kondisi fisik yang prima dan kesehatan mental yang stabil sangat memengaruhi fokus, energi, dan produktivitas. Karyawan yang sehat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat absensi yang rendah.

2.Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi di luar individu yang memengaruhi cara karyawan bekerja.

1. Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif sangat penting. Ini mencakup hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya perusahaan yang positif.
2. Kepemimpinan dan Pengawasan: Gaya kepemimpinan atasan memengaruhi kinerja tim secara signifikan. Pemimpin yang suportif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendelegasikan tugas dengan jelas dapat meningkatkan kinerja bawahan.
3. Sistem Kompensasi dan Imbalan: Gaji, bonus, tunjangan, dan insentif lainnya berperan sebagai penguat motivasi. Sistem yang adil dan transparan membuat karyawan merasa dihargai, mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik.
4. Peluang Pengembangan Karier: Perusahaan yang menyediakan program pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas akan mendorong karyawan untuk terus belajar.

Kemampuan dan Keahlian menurut Bernard (dalam Sastrohadiwiryo, 2018) menekankan bahwa kinerja adalah hasil dari kemampuan (kemampuan fisik dan mental) yang dimiliki individu. Semakin tinggi tingkat kemampuan dan keahlian yang relevan dengan pekerjaan, semakin baik kinerja yang dihasilkan.

Lingkungan Kerja menurut Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, memiliki dampak signifikan. Lingkungan fisik yang aman dan nyaman (misalnya, fasilitas kerja yang memadai) dan lingkungan non-fisik yang harmonis (misalnya, hubungan baik antar rekan kerja) berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, para ahli menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah interaksi kompleks antara atribut individu (kemampuan, motivasi) dan kondisi lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan (kepemimpinan, kompensasi, lingkungan).

2.1.14 Manfaat kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan sebuah bisnis. Ketika pegawai merasa puas dengan kinerjanya yang mereka terima. Mereka cenderung untuk menjadi karyawan yang loyal dan memberikan dampak positif bagi perusahaan tersebut. Terdapat beberapa manfaat kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Yuri dan Rahmat (2020:115), antara lain :

1. Menjaga hubungan baik yang harmonis antara perusahaan dan para karyawan lain.
2. Memberikan dasar yang baik bagi perusahaan.
3. Mendorong terciptanya loyalitas.
4. Membuat reputasi perusahaan menjadi lebih baik dilingkungan sekitar.
5. Meningkatkan laba perusahaan.

2.1.15 Indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Indikator ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi utama. Menurut para ahli seperti Hasibuan (2019) dan Mangkunegara (2017), indikator kinerja karyawan

karyawan dapat diukur melalui beberapa aspek kunci.

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja mengukur seberapa baik pekerjaan diselesaikan. Indikator ini berfokus pada ketepatan, akurasi, dan tingkat kesalahan yang dibuat oleh karyawan. Kualitas tinggi ditunjukkan dengan hasil kerja yang minim cacat dan memenuhi standar yang ditetapkan. Misalnya, dalam industri manufaktur, ini bisa berarti jumlah produk cacat yang diproduksi.

2) .Kuantitas kerja

Kuantitas kerja mengukur volume pekerjaan yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini berkaitan dengan produktivitas dan efisiensi. Contohnya adalah jumlah unit produk yang dibuat, jumlah laporan yang diselesaikan, atau jumlah pelanggan yang dilayani per jam.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab mencerminkan tingkat komitmen dan kesadaran karyawan terhadap tugas dan kewajiban mereka. Indikator ini mencakup seberapa andal karyawan dalam menyelesaikan tugas, kedisiplinan dalam mematuhi prosedur, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan ketat.

4) Kemampuan beradaptasi

Dalam dunia kerja yang terus berubah, kemampuan beradaptasi menjadi sangat penting. Indikator ini menilai seberapa fleksibel karyawan dalam menghadapi perubahan, tantangan, dan situasi tak terduga. Karyawan yang adaptif mampu dengan cepat mempelajari keterampilan baru.

5) Kerja sama

Kerja sama mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Indikator ini mencakup kemampuan Untuk berkomunikasi dengan baik, berbagi informasi, dan berkontribusi

2.2 Penelitian terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini penulis telah mendapatkan refrensi dan membaca serta mempelajari penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti lain.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Variable X	Hasil Penelitian
1	Salju (2023)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT POS Indonesia cabang palopo	1. Pelatihan 2. Pengembangan 3. Peningkatan kinerja	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di PT POS INDONESIA CABANG PALOPO. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 37 orang . metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda nilai signifikan pelatihan sebesar 0,000 nilai.
2	Asmawati, Baharuddin, Ermisola (2023)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia Terhadap kepuasan kerja pegawai di universitas islam negeri alauddin makassar	1. Pelatihan 2. pengembangan 3. kepuasan kerja pegawai	Penelitian ini membuktikan bahwa 1) pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 24% dengan nilai signifikan sebesar 0,02 < 0,05 dan dihitung 3.262 > 2.024; 2)

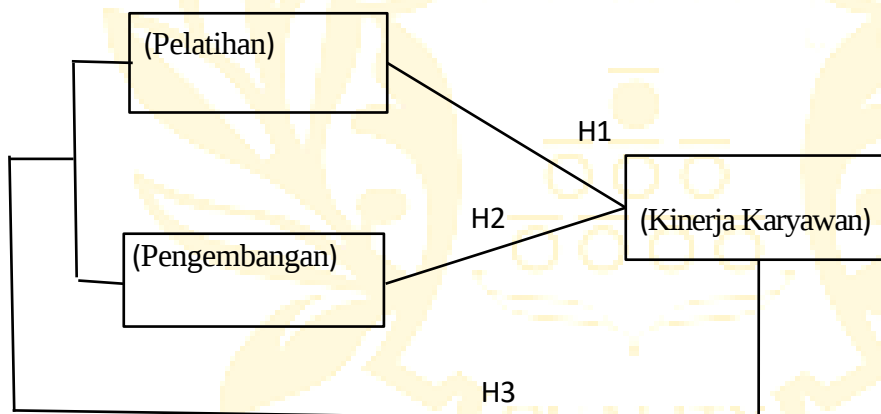
3	Ni kadek suryani, delyana rahmawany, itot bian raharja (2025)	Analisis dampak pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	1. Pelatih an 2. pengemb an 3.kepuas aan kerja kinerja karyawan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dampak pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. hasil dari penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Amanda yuliyanty, fauziah afriyani, shafiera lazuarni (2024)	Pengaruh Pelatihan dan pengembangan karyawan menengah provinsi sumatera selatan terhadap kinerja karyawan didinas koperasi dan usaha kecil	1. Pelatih an 2.Penge mbangan 3.Kinerja karyawan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah karyawan didinas koperasi dan usaha kecil menengah provinsi sumatera selatan dengan menggunakan metode rumus

5	Muhammad hamzah, Resdiana (2023)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar dunia	1. Pelatihan 2. Pengembangan karir kinerja karyawan	Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan pelatihan dan pengembangan karir terhadap
---	----------------------------------	--	--	---

Sumber : Penulis 2026

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu dasar pemikir yang mencakup penggabungan antara teori, fakta, Observasi, serta kajian pustaka, yang nantinya dijadikan landasan dalam menulis karya ilmiah.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Pelatihan (X_1) dan pengembangan (X_2) merupakan faktor penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan kerja saat ini, sedangkan pengembangan bertujuan mempersiapkan karyawan untuk kebutuhan dan tantangan jangka panjang. Peningkatan kompetensi tersebut berdampak langsung pada kinerja karyawan (Y), yang tercermin dari kualitas kerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan yang diberikan meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Advent Medan.

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu pemberian atau penetapan makna bagi suatu variabel dengan spesifikasi. Kegiatan atau pelaksanaan atau operasi yang dibutuhkan untuk mengukur, mengkategorikan, atau memanipulasikan variable.

2.3 Definisi Operasional

No	Variable	Definisi	Indikator	Skala
1	Pelatihan (X_1)	Pelatihan adalah suatu proses sistematis dan terencana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) individu atau kelompok agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kompetensi	1. Reaksi 2. Pembelajaran 3. Perilaku 4. Hasil (Menurut Model Evaluasi Kirkpatrick (2019))	likert

2	Pengembangan (X2)	Pengembangan karyawan adalah proses terencana dan berkelanjutan dari Pelatihan sesuai penjelasan diatas yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan masa depan, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan mendukung pertumbuhan karir jangka panjang.	1. Wawasan dan pemahaman 2. Peningkatan kemampuan teknis <i>hard skills</i> 3. Peningkatan kemampuan non teknis <i>softskills</i> 4. Motivasi dan semangat kerja 5. Kedisiplinan dan etos kerja 6. Loyalitas Karyawan 7. Kemampuan Beradaptasi (Menurut hasibuan 2020)	likert
---	-------------------	---	---	--------

3	Kinerja Karyawan (Y1)	Kinerja karyawan adalah konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada hasil atau pencapaian kerja seorang individu selama periode waktu tertentu. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari perilaku yang ditampilkan selama proses kerja. Menurut para ahli, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai berikut: Hasibuan (2019):	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kemampuan beradaptasi 4. Kerja sama Tanggung jawab (Menurut Hasibuan (2019))	likert
---	-----------------------	--	--	--------

Sumber : Penulis 2026

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang serta permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga penulis menemukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H₁: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Advent Medan.

H₂: Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Advent Medan.

H₃: Pelatihan dan Pengembangan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Advent Medan

