BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

1.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Pelaksanaan Pelatihan

2.1.1.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatife singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Oleh karena itu, proses ini terisi dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui oleh karyawan ynag digunakan dalam pekerjaan saat ini.

Pengertian pelatihan menurut **Mangkuprawira (2004)**, pelatihan me-rupakan sebuah proses yang mengajarkan penge-tahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melak-sanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera.

Sedangkan menurut **Gomes (2000)** menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum pelatihan marupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam kelaksanakan tugas yang diembannya menjadi lebih baik lagi.dengan kata lain setiap pegawai membutuhkan suatu pelatihan untuk meningkatkan dirinya

2.1.1.2. Tujuan Pelatihan

Organisasi atau perusahaan yang melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu mengetahui tujuan agar manfaat yang diperoleh benar-benar dapat di rasakan. **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:45)**, mengemukakan tujuan utama pelatihan secara luas yang di kelompokan menjadi sembilan bidang yaitu :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja

6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Meningkatkan keusangan (obsolescence).
9. Meningkatkan perkembangan skill pegawai.

Dari uraian tersebut di atas di katakan bahwa tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku kerja dan loyalitas pegawai, agar pegawai mampu untuk berprestasi secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai melalui efisiensi, efektivitas dan kualitas kerja.

2.1.1.3. Metode Pelaksanaan Pelatihan

Pemilihan penggunaan metode atau tknik-teknik pendidikan dan pelatihan yang digunakan perusahaan bergantung pada beberapa pertimbangan. Ada beberapa metode pelatihan yang dikemukakan oleh sikula yang dikutip oleh **Hasibuan (2006:77)** ada dua metode yang digunakan dalam pelatihan yaitu:

1. *Metode on the job*

Pada metode ini peserta dihadapkan pada lingkungan kerja yang sesungguhnya, lalu mereka diberi instruksi tentang cara-cara bekerja. *On the job* training meliputi rotasi pekerjaan *(rotation),* program magang *(apprenticeship),* dan *coaching*

a. Rotasi pekerjaan (*rotation).*

   Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

b. Program magang *(apprenticeship).*

   Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan pada ruang kelas. Program ini memerlukan waktu yang cukup lama dan pengawasan yang terus menerus.

c. Coaching

   Coaching adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan orang yang sudah pengalaman atau atasan yang telah terlatih.

d. Training intruksi pekerjaan

   Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Metode on the job

Pada metode ini peserta diberikan pelatihan diluar ruang kerja atau tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka.

a. Pembelajaran terprogram

   Suatu program sistematik untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberi peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan belajarnya.

b. Vestibule training

   Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

c. Role playing

   Dalam program ini peserta di minta untuk memerankan individu yang harus melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Metode ini dimaksudkan agar peserta mampu memperbaiki perilakunya untuk mengembangkanhubungan antar manusia dan organisasi.

d. Management games

   Peserta di minta berperan sebagai manager suatu organisasi simulasi. Berdasarkan data yang disediakan, peserta di minta untuk mengambil keputusan.

2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung pada dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan menurut **Veithzal Rivai (2004 : 240)** antara lain :

1. ***Materi Program Yang Dibutuhkan***

   Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan penegathuan yang diperlukan.

2. ***Metode Yang Digunakan***

   Metode yang dipilih hendak disesuakan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. ***Kemampuan Instruktur Pelatihan***

   Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna bagi dalam menidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. ***Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran***

   Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5. ***Peserta Pelatihan***

   Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkah-tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

2.1.1.5. Manfaat Pelatihan

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting pegawainya dan sering kali yang paling mahal. Oleh sebab itu, tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan para pegawai, secara khusus pelatihan akan digunakan.

Selanjutnya menurut **Ernest J Mc Cormick** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2005:46),** yaitu : *"An organization should commit its resources to training can be expected to achieve some result other then modifying employee behavior. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction or distribution of goods and services, reduction of operating costs improved qualyti, or more effective personal relation".*

Artinya bahwa organisasi perlu melibatkan sumber daya pegawai pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan di harapkan dapat mencapai hasil lain dari pada modifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efesien, menekan biayaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

2.1.2 Pengembangan Karir

Dalam suatu organisasi, biasanya karir dihubungkan dengan jenjang jabatan yang diuduki oleh seorang karyawan dari sejak yang bersangkutan mulaibekerja sampai dengan yang bersangkutan selesai dari pekerjaannya tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut **Andre J. Fubrin** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:45)**, bahwa: *"Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development"*

Artinya bahwa aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangakan diri secara maksimum

Menurut **Fahmi (2010)** Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi.

Menurut Gibson *et al*. (2000) karier adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang.

Martoyo (2007) Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Karir menurut Flippo yang dikutip oleh Bambang **Wahyudi (2002:162)** adalah "Sederetan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau memiliki hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memeberikan makna bagi kehidupan seseorang".

Perencanaan karir *"career planning is the deliberate process through which someone beomes aware of personal skill, interest, knowledge, motivation and other characteristics, acquires information about related goal, and establishment action plans to attain a specific goals."* **(Gary Dessler:2005:350).**

Dari berbagai pengertian di atas, maka pengertan karir bisa diartikan sebagai urutan-urutan prestasi yang diduduki seseorang dalam jangka waktu hidupnya. Selain itu karir dapat diartikan pula sebagai proses perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi. Sehingga timbul anggapan bahwa jenjang karir

seseorang tergantung pada sejauh mana individu itu mengoptimalkan potensi yang ada dalam dirinya yang kemudian disesuaikan dengan kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh **Andrew J. Dubrin (1982:198)** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:77)** adalah sebagai berikut:

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir *(Career Management)* Perencanaan Karir *(Career Planning)* 26

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

   Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.2.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dessler (2000) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu :

1) Tahap penjelajahan

   Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatifalternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

2) Tahap penetapan

   a. Subtahap percobaan

      Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

   b. Subtahap pemantapan

      Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan karir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

1) Tahap pemeliharaan

Tahap ini terjadi pada periode usia 40-65 tahun. Pada periode ini, individu memelihara tujuannya dalam dunia kerja.

2) Tahap kemerosotan

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

2.1.2.4 Komponen-Komponen Pengembangan Karir

Menurut **Rivai dan Sagala (2009)** aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi kerja *(Job Performance)*

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir 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 karir. 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 karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain *(Exposure)*

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. 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 *(Net working)*

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

4. Pengunduran diri *(resignation)*

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain *(leveraging).*

5. Kesetiaan terhadap organisasi *(Organization loyalty)*

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamannya 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 karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor *(Mentors and sponsors)*

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat 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.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci *(Key subordinate)*

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan. bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh *(Growth opportunities)*

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.

9. Pengalaman internasional *(International experience)*

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global. Penelitian ini menggunakan komponen pengembangan karir milik Rivai dan Sagala (2009) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya perusahaan dalam menciptakan kesadaran individu akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (key subordinate) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor.

2.1.2.5 Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kaitan ini, **Edwin B. Flippo** menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:163)** yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need – opportunity alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.1.2.6 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegitan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah

pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

2.1.2.7 Indikator Pengembangan Karir

Edwin B Flippo yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:163)** menyebut adanya 3 (tiga) unsure yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

1. Menaksir kebutuhan karir *(Career need assesment)*

Menaksir kebutuhan karir menunjukan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

2. Kesempatan karir *(Career Oppertunities)*

Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir *(Need-Opportunity alignment)*

Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:215) adalah :

1. Perencanaan Karir

a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
b. Peluang pengembangan Karir didalam perusahaan
c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek

2. Manajemen Karir

a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
b. Menyebarkan informasi Karir
c. Publikasi lowongan pekerjaan
d. Pengalaman kerja
e. Pendidikan dan pelatihan

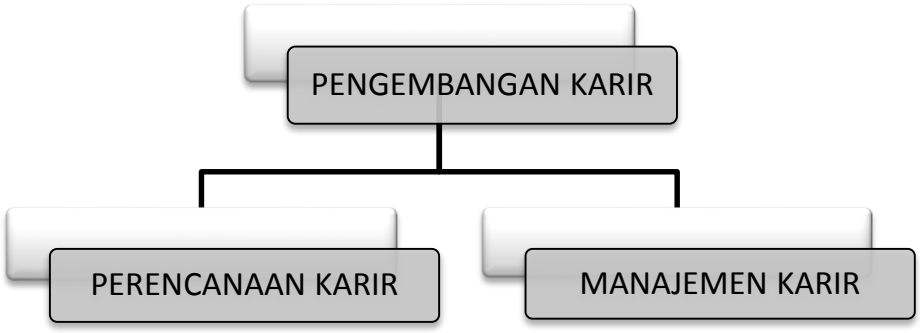
2.1.2.8 Model Pengembangan Karir

Menurut **Henri Simamora (2003:412-413)** tentang model pengembangan karir adalah sebagai berikut :

"Pengembangan Karir *(career development)* meliputi perencanaan karir *(career planning)* dan manajemen karir *(career management).* Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan satu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan

menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir".

Untuk lebih jelasnya tentang model pengembangan karir menururt dapat dilihat dalam 2.1 di bawah ini:



Sumber : Henri Simamora (2003:412-413)

Gambar 2.1

Model Pengembangan Karir

Dalam pelaksanaan pengembangan karir dilakukan pemisahaan antara pengembangan karir individu dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu/karyawan, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan.

Subproses yang terdapat dalam pengembangan karir individual adalah sebagai berikut:

1. Pilihan bersifat jabatan
2. Pilihan organisasi
3. Pilihan penugasan pekerjaan
4. Pilihan pengembangan diri

Sedangkan subproses yang terdapat dalam pengembangan karir institusional adalah sebgai berikut :

a. Rekrutmen dan Seleksi
b. Alokasi SDM
c. Penilaian dan Evaluasi
d. Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut diatas dapat dikatakan bahwa perencanaan karir merupakan suatu proses untuk:

1) Menyadari diri sendiri terhadap peluang-pelung, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi.
2) Mengidentifikasi tujua-tujuan yang berkaitan dengan karir
3) Penyususnan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir.

Sedangkan manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi.

2.1.3 Kinerja

Kinerja yang baik jika dilakukan maka akan menghasilkan suatu hasil yang memuaskan perusahaan dan karyawan itu sendiri, tetapi kinerja yang buruk akan membawa dampak yang sangat tidak baik bagi perusahaan dapat menjatuhkan perusahaan dan menggulingkan perusahaan sehingga tujuan untuk kemajuan tidak bisa tercapai. Kinerja karyawan akan berjalan dengan baik jika kualitas kehidupan, kebuthan, lingkungan kerja, bisa terpenuhi. Untuk itu kinerja karyawan atau pegawai yang sesuai sangat dibutuhkan perusahaan dan menjalankan visi dan misi perusahaan ke arah yang lebih maju. Kinerja pada dasarnya yaitu apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan yaitu hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Menurut **Mangkunegara (2011:67)** mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/imaterial. Dimana , setiap pekerjaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan atau jabatan, perlu mendapatkan penilaian setelah tengah waktu tertentu.

Whitmore (2002:104) menyebutkan bahwa kinerja memiliki asal kata kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaanya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan.

Menurut **Mangkuprawira (2007)** kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral mereka.

2.1.3.2 Karakterisitik Penilaian kinerja

Terdapat banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk organisasi agar dapat berhasil namun yang banyak adalah produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Terdapat sejumlah karakteristik yang harus dimiliki oleh kinerja yang baik jika kriteria tersebut diharapkan bagi penilaian kinerja. Karakteristik penilaian kinerja tersebut adalah :

1. Kriteria yang baik haruslah bisa membedakan individu sesuai dengan kinerja mereka, salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi
2. Kinerja yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan.
3. Kriteria yang baik haruslah dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting dan wajar agar orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kriteria yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan akurat dari kinerja mereka.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Dalam sebuah kinerja terdapat faktor-faktor yang mesti dinilai dalam sebuah kinerja tersebut. Adapun faktor kinerja menurut para ahli yaitu :

Menurut **Gibson, et al** dalam **Andraeni (2003:39-41)** ada tiga faktor yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja, yaitu : 1) Variabel individu terdiri dari (a) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik, (b) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian. (c)demografis: umur, asal usul, jenis kelamin 2) Variabel organisasional: Sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, desain pekerjaan 3) Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut **Tiffin dan Mc.Cormick dalam Andraeni (2003:39-40)** ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: Variabel individual meliputi sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, unsur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. Sedangkan variabel situasional meliputi faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi dan faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut **Sutemesiter dalam Andraeni (2003L40-41)** mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: faktor kemampuan: terdiri dari pengetahuan yang meliputi pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, dan keterampilan, meliputi: kecakapan dan kepribadian. Faktor kedua adalah faktor motivasi: (a) konidisi sosial organisasi formal dan informal, kepemimpinan. (b): Serikat kerja kebutuhan individu, psikologis, sosial dan egoistic, (c) Konidisi fisik : lingkungan kerja.

Menurut **Anwar P.Mangkunegara (2011:67)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan :

a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari

penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.

b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselelsaikan.
c. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diemban perusahaan kepada karyawannya.
d. Sikap, Perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	**Fernando Stefanus Lodjo (2013)**	Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja	Secara simultan variabel Pelatihan, Pemberdayaan, dan Efikasi diri berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yang dapat dilihat dari F Hitung 9.047 berarti F hitung > F tabel (3, ,0.05) 3.9445. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan ketiga variable bebas yaitu Pelatihan, Pemberdayaan, dan Efikasi diri ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.	1.Sama-sama meneliti Pelatiahan 2.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel

2.	**Cut Nizma (2010)**	Pengaruh Pelatihan Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Perawat Di Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa	Pelatihan dan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja perawat di Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa	Sama-sama meneliti mengenai Pelatihan	- 1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel
3.	Muhamdad afiq (2012)	Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Kredit Lini.	Variabel motivasi (X1), pelatihan (X2) dan pengembangan karir (X3) berpengaruh singifikan terhadap prestasi kerja (Y) karyawan bagian kredit lini PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tulungagung baik secara parsial maupun secara simultan	Meneliti Pelatihan dan pengembangan karir	-sampel dan poulasi
4.	Reza (2008),	Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat	Terdapat pengaruh yang signifikan dari mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai dengan tingkat korelasi sebesar 0,590. Dikarenakan adanya mutasi yang mengharuskan pegawai untuk ke luar daerah. Namun demikian masih terdapat hubungan positif dan dapat dipercaya antara mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai di	Sama-sama meneliti pengembangan karir.	-Variabel dependen menggunakan motivasi dan promosi jabatan.

			lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.		
5.	Meyliza Rachmi Hidayati (2011)	Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada pdam bekasi	Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa pengaruh yang terjadi dalam regresi adalah positif dan signifikan. Pengaruh yang positif menunjukkan bahwa jika pengembangan karir dilakukan dengan baik dan benar akan mempengaruhi untuk meningkatan produktivitas kerja karyawan. Pengaruh yang signifikan menunjukkan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PDAM Bekasi.	Sama meneliti variabel Pengembangan karir	-Variabel dependen menggunakan motivasi kerja dan produktivitas kerja pegawai. -Tempat penelitian.
6.	**Dhian Tri Wayuningsih (2012)**	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Pln (Persero) Area Pelayanan Jaringan (Apj) Cimahi	Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan menujukan bahwa pengembangan karir dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.Artinya jika pengembangan karir dan komunikasi organisasi baik maka kinerja karyawan pun akan baik	Meneliti variabel Pengembangan karir dan komunikasi organisasi.	- -Tempat penelitian.

7.	Witarsa (2011)	Pengaruh Kinerja Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai Terhadap Pengembangan Budaya Sekolah Di Wilayah Perbatasan Indonesia Malaysia	Ada pengaruh signifikan secara total efek kinerja kepemimpinan yang mencakup: kualitas, Sikap, komunikasi, konsiderasi, tanggap pada perubahan, komitmen dan nilai yang mencakup *moral knowing*, *moral feeling*, *moral action* terhadap pengembangan budaya sekolah di Wilayah Perbatasan Indonesia Malaysia Kabupaten Sanggau. Implikasi dari pengaruh total efek adalah kedudukan nilai sebagai kekuatan dasar dalam membentuk dan mengembangkan budaya sekolah	Meneliti variabel kinerja karyawan.	-Tempat penelitian.
8.	**Rahmila Sari1, (2012)**	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Meneliti kinerja karyawan	-Tempat penelitian.

2.2 Kerangka Pemikiran

Masalah sumber daya manusia sangat sulit dan kompleks karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat dan latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda, oleh karena itu manajemen harus dapat mengarahkan dan mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam pelaksanaan pelatihan manajemen berupaya membantu bawahannya untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan kerja sehingga dapat memahami dan melaksanakan pekerjaannya dengan cepat dan tepat. Untuk lebih memahami tentang pelatihan.

Beberapa indikator Menurut **Veithzal Rivai (2005:226)** ”Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori”.

Pengertian di atas mengandung arti bahwa pelatihan dianggap sebagai pembelajaran singkat dengan tujuan membentuk keterampilan kerja yang di dalamnya meliputi physical skill, intellectual skill, social skill dan manajerial skilll. Sistem ini lebih difokuskan pada pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya bukan pada teori yang berkembang dewasa ini. Adapun Indikator-Indikator Pelatihan sebagai berikut :

1. Materi pelatihan

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

2. Metode pelatihan

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

3. Pelatih (instruktur)

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

4. Peserta pelatihan

   Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar "siap 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.

6. Evaluasi pelatihan

   Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program yang akan merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai rencana yang telah di tetapkan.

Menurut **Edwin B. Flippo** menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002**:163) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need – opportunity alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

Kinerja juga merupakan faktor yang sangat penting Menurut **Fuad Mas'ud (2004:40)** mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan dan dapat diukur dengan indikator – indikator tersebut

. Terdapat indikator-indikator menurut **Mas'ud (2004) dalam Dea Irnita Maharani (2011:6)**yaitu :

1. Kuantitas kerja pegawai.
2. Kualitas kerja pegawai.
3. Pengetahuan kerja pegawai.
4. Efisiensi
5. Keandalan
6. Sikap
7. Kreativitas pegawai.

Berdasarkan pada pandangan beberapa para ahli diatas mengenai hal-hal yang terkait dengan komunikasi organisai, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai..

2.2.1 Keterkaitan antar Variabel Penelitian (Sesuai dengan jumlah variabel)

2.2.1.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja karyawana

Pelatihan merupakan faktor paling utama dalam seseorang sebelum mereka memualail pekerjaan atau pelatihan merupakan faktor penunjang untuk pengembangan suatu kinerja seseorang untuk lebih meningkat.

Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja menurut **Frans Leonardi (2005 : 2-3)** sebagai kajian penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan, serta memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja, bukan oleh alasan-alasan yang lain yang tidak bisa diselesaikan oleh pelatihan.

Studi yang dilakukan **Tall dan Hall** dalam **Sutrisno (2007:72)** misalnya menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan ; perusahaan dapat mencapai manfaat kompetisi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

Berdasarkan uraian dan pendapat para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa memiliki keterkaitan hubungan yang erat antara pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini, menunjukan bahwa apabila semakin baik dan sesuai rencana serta tujuan yang telah ditetapkan pelatihan yang dilaksanakan kepada para pegawai, maka akan meningkatkan mutu kinerja pegawai. Karena dengan pelatihan tersebut para pegawai memperoleh pengetahuan dan keahlian, dan ini merupakan bentuk kontribusi bagi pegawai terhadap instansi begitu pula sebaliknya.

2.2.1.2 Hubungan Pengembangan karir dengan Kinerja

Penelitian selanjutnya hubungan Antara pengembangan karir dan kinerja yang dilakukan **Harlie (2010 *p ; 3*)** Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Hasil pengujian menunjukkan baik secara simultan maupun parsial disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.2.1.3 Hubungan Pelatihan Dengan Pengembangan karir

Pelatihan merupakan wahana untuk mengembangkan SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaiangan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad melenium ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan.

Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Apabila karyawan telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan memungkinkan karyawan untuk memperluas

kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar. Meskipun kegiatan pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugasnya yang ada sekarang, manfaat kegiatan pelatihan dapat terus diperluas melalui pengembangan karir karyawan dan membantu mengembangkan karyawan tersebut untuk mengemban tanggung jawabnya di masa mendatang.

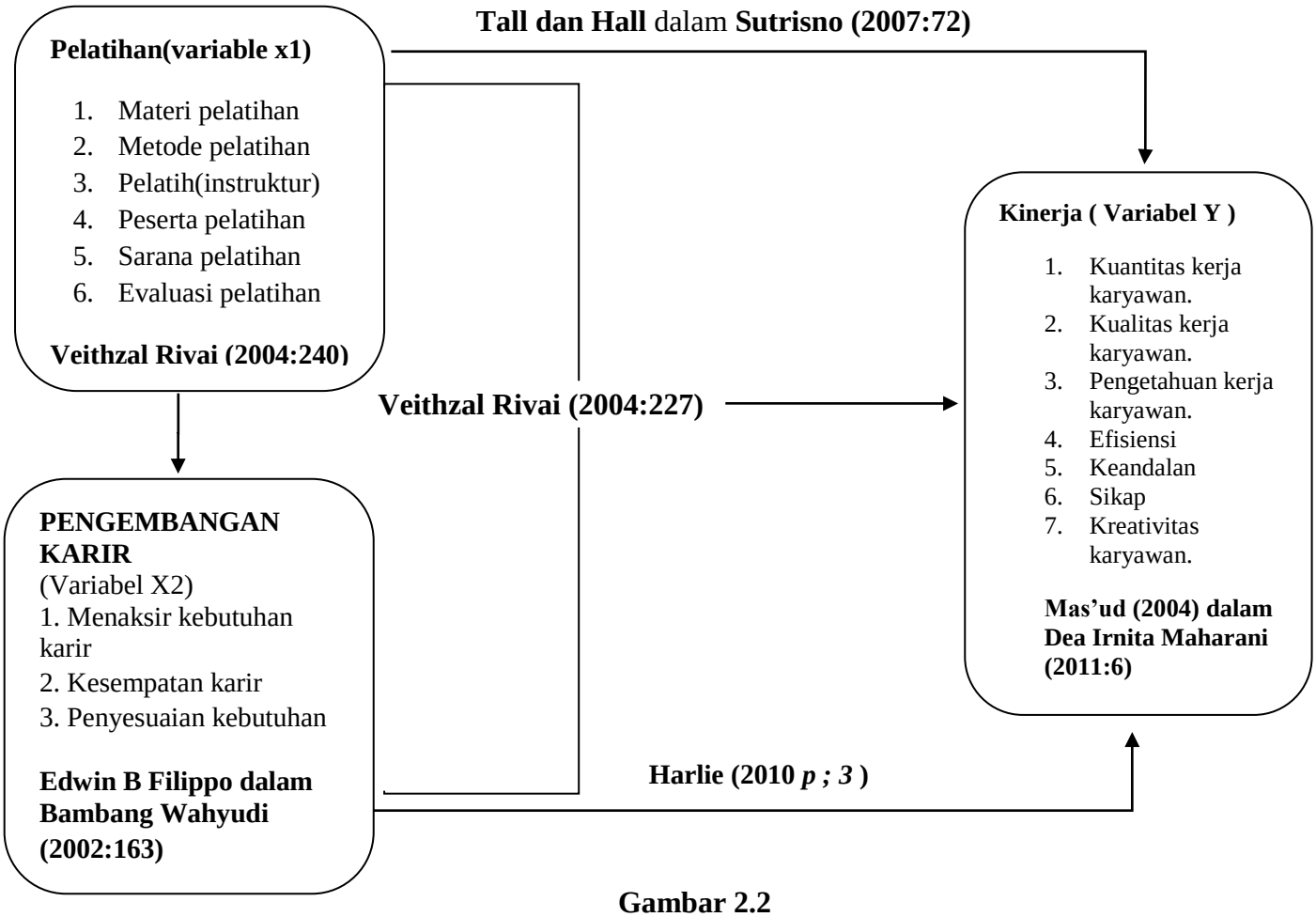
Seperti yang telah di kemukakan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2000:72)** menulis bahwa :

"Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya di masa mendatang. ".

Jadi antara pelatihan dengan pengembangan karir karyawan mempunyai hubungan yang tidak dapat dilepaskan satu dengan yang lainnya.

2.3.1.4 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan kari terhadap Kinerja Pegawai

Pelaksanaan pelatihan dan Pengembangan karir merupakan faktor yang dapat menunjang dalam karyawan meningkatkan sebuah kinerja yang lebih baik. **Mondy and Noe (2005)** menyatakan bahwa, "pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari satu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan mencakup kegiatan belajar di luar pekerjaan saat ini dan memiliki focus jangka panjang".



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut **Husein Umar (2005:73)** "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

1. Pelaksanaan pelatihan pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung cukup baik.
2. Pengembangan Karir pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung masih perlu ada pengembangan
3. Kinerja pegawai Pegawai pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung kurang optimal.
4. Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja Pegawai pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung.
5. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung.
6. Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan karir pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung.
7. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja pada Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung

BAB II **21**
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS **21**
2.1 Kajian Pustaka 21
2.1.1. Pelaksanaan Pelatihan 21
2.1.1.1. Pengertian Pelatihan 21
2.1.1.2. Tujuan Pelatihan 22
2.1.1.3. Metode Pelaksanaan Pelatihan 23
2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan 26
2.1.1.5. Manfaat Pelatihan 27
2.1.2 Pengembangan Karir 28
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir 28
2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir 30
2.1.2.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir 32
2.1.2.4 Komponen-Komponen Pengembangan Karir 33
2.1.2.5 Unsur-Unsur Pengembangan Karir 37
2.1.2.6 Faktor-Faktor Pengembangan Karir 38
2.1.2.7 Indikator Pengembangan Karir 39
2.1.2.8 Model Pengembangan Karir 40
2.1.3 Kinerja 43
2.1.3.1 Pengertian Kinerja 43
2.1.3.2 Karakterisitik Penilaian kinerja 44
2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja 45
2.1.4 Penelitian Terdahulu 47
2.2 Kerangka Pemikiran 50
2.2.1 Keterkaitan antar Variabel Penelitian (Sesuai dengan jumlah variabel) 54
2.2.1.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja karyawana 54
2.2.1.2 Hubungan Pengembangan karir dengan Kinerja 56
2.2.1.3 Hubungan Pelatihan Dengan Pengembangan karir 56
2.3.1.4 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan kari terhadap Kinerja Pegawai 57
2.3 Hipotesis 59