

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi penguat, dasar perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan dan dasar teori dalam penyusunan penelitian yang baru. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini tercantum dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Uraian
1	Nama/Tahun	Karlinda <i>et al.</i> (2025)
	Judul	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai
	Analisis	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang diperoleh melalui survei dan analisis statistik
	Hasil penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.
2	Nama/Tahun	Pambuko <i>et al.</i> 2024
	Judul	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPBD Kabupaten Boyolali
	Analisis	Kuantitatif, regresi linier berganda
	Hasil penelitian	Hasil penelitian mengatakan bahwa latar belakang pendidikan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Keterangan	Uraian
		Namun, pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, menunjukkan bahwa faktor lain mungkin lebih berperan dalam menentukan efektivitas kerja
3	Nama/Tahun	Siswanda <i>et al.</i> 2024
	Judul	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BKPSDM Kota Sabang)
	Analisis	Kuantitatif, regresi linier berganda
	Hasil penelitian	Hasil penelitian mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Namun, terdapat kendala dalam pelatihan, yaitu kurang optimalnya daya serap peserta
4	Nama/Tahun	Blasius Pendamai Nehe 2023
	Judul	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Fanayama Kabupaten Nias Selatan
	Analisis	Kuantitatif, regresi linier sederhana
	Hasil penelitian	Hasil penelitian mengatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas
5	Nama/Tahun	Fitri <i>et al.</i> 2023
	Judul	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Bengkulu
	Analisis	Kuantitatif, regresi linier berganda
	Hasil penelitian	Hasil penelitian mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa insentif finansial yang memadai dapat meningkatkan produktivitas pegawai

No	Keterangan	Uraian
6	Nama/Tahun	Anisa Nurhidayanti, Rama Chandra Jaya 2024
	Judul	Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung)
	Analisis	Kuantitatif, regresi linier berganda
	Hasil penelitian	Hasil penelitian mengatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di DKPP Kota Bandung. Sementara itu, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Nama/Tahun	Budi Widya Rini & Rina Dwiarti (2024)
	Judul	Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Yogyakarta
	Analisis	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dianalisis menggunakan regresi berganda
	Hasil penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Nama/Tahun	Hosen <i>et al.</i> , (2024)
	Judul	<i>Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance</i>
	Analisis	Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan SPSS 23 untuk menjalankan beberapa analisis data
	Hasil penelitian	Hasil penelitian pada jurnal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif. Penelitian ini menegaskan bahwa hasil dari pelatihan dan pengembangan serta

No	Keterangan	Uraian
		pengembangan karir dalam meningkatkan komitmen organisasi meningkatkan kinerja

Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang adalah lokasi penelitian, objek penelitian, metode penelitian dan metode analisis data.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penegelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *Stakeholder*. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan. Aspek ini menjadi fokus utama melalui pemanfaatan berbagai sumber daya seperti tenaga kerja, sumber daya alam, informasi yang akurat, serta tenaga kerja yang kompeten (Novitawati, 2019).

Menurut Bintoro *et al.* (2017) Manajemen sumber daya manusia atau MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Dan Hasibuan (2016) mengatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan

tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sabrina (2021) dasar dari manajemen SDM adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang di nilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Secara singkat terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan seperti dibawah ini:

a. Fungsi Pengadaan

Merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. “*The right man in the right place*” adalah istilah yang tepat yang artinya “Orang yang tepat ditempat yang tepat”. Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

b. Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementgara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

c. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi terhadap pemberi yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (output) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan achievement atau prestasi dan juga responsibility atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

d. Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan dan perusahaan bukanlah hal bisa dibilang mudah. Meskipun begitu, ini adalah peran dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

e. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat

dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Menurut Mangkunegara (2017) tujuan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2.2.2 Latar Belakang Pendidikan

a. Pengertian Latar Belakang Pendidikan

Human Capital Theory dikemukakan oleh Gary S. Becker (1993) dan Theodore W. Schultz (1961). Teori ini menyatakan bahwa pendidikan merupakan bentuk investasi dalam diri individu yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan pendapatan. Dalam pandangan ini, pendidikan tidak hanya dianggap sebagai konsumsi, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang, maka semakin besar pula kemampuannya dalam menguasai keterampilan teknis dan kognitif yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Pendidikan formal berperan penting dalam membentuk kemampuan individu untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, serta bekerja secara efektif. Oleh karena itu, latar belakang pendidikan yang lebih tinggi sering kali dikaitkan dengan kinerja kerja yang lebih baik.

Sedangkan menurut Shubchan (2021), latar belakang pendidikan merupakan pengalaman yang diperoleh seseorang dari program pembelajaran, baik berupa pengetahuan, sikap, maupun perilaku. Pendidikan berfungsi untuk mengubah perilaku individu dari negatif ke arah yang lebih positif serta mencakup aspek intelektual, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, pendidikan merangsang daya pikir, perasaan, dan kehendak individu agar mampu bertindak secara arif dan memperhatikan lingkungan sekitarnya.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, Widi Lestari dalam Ketut Edy Wirawan *et al.* (2019) menyatakan bahwa latar belakang pendidikan adalah proses pengembangan kemampuan, sikap, dan perilaku yang diperoleh melalui institusi formal maupun nonformal. Pendidikan pada dasarnya memberikan penguasaan pengetahuan tertentu yang tidak selalu dikaitkan langsung dengan jabatan atau tugas, namun tetap memberikan bekal penting bagi pelaksanaan tugas secara efektif. Oleh karena itu, pendidikan diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Agustini dan Sari (2024) menambahkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari sisi fisik, mental, dan moral, tetapi juga dari aspek kinerja. Dalam konteks ini, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi latar belakang pendidikan seseorang, antara lain:

1. Pendidikan merupakan bimbingan yang diberikan seseorang terhadap perkembangan orang lain menuju impian atau cita-cita tertentu yang

menentukan manusia untuk berbuat dan mengisi kehidupan agar tercapai keselamatan dan kebahagiaan.

2. Pekerjaan adalah suatu keburukan yang harus dilakukan demi menunjang kehidupannya dan kehidupan keluarganya.
3. Umur adalah umur individu yang terhitung mulai saat dilahirkan sampai berulang tahun, semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja.
4. Lingkungan ialah seluruh kondisi yang ada sekitar manusia dan pengaruhnya dapat mempengaruhi perkembangan dan perilaku individu atau kelompok.
5. Sistem sosial budaya pada masyarakat dapat memberikan pengaruh dari sikap dalam menerima informasi.

Dengan demikian, latar belakang pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Indikator Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang telah ditempuh seseorang dalam pendidikannya, akan memberikan kontribusi pada kinerja seseorang. menurut menurut Tirtarahardja (2018), yaitu indikator latar belakang pendidikan yang terdiri dari :

1. Jenjang pendidikan.

Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik dengan tujuan yang akan dicapai dan kemampuan yang akan dikembangkan.

2. Kesesuaian Jurusan

Keseuaian jurusan adalah sebelum pegawai direkrut terlebih dahulu perusahaan menganalisis tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan pendidikan pegawai tersebut agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan.

3. Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawab secara efektif. Dalam konteks pendidikan, pelatihan, dan manajemen sumber daya manusia, kompetensi menjadi elemen penting untuk mengevaluasi kesesuaian dan kemampuan individu terhadap suatu peran atau jabatan tertentu, sekaligus memastikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.2.3 Program Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Istilah “pelatihan” sering merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran yang mengenai keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan

aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan.. Menurut Dessler (2017), pelatihan adalah proses yang sistematis untuk memberikan kepada pegawai pengetahuan dan keterampilan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini. Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menutup kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai dan yang dibutuhkan organisasi. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan produktivitas, kinerja, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan kerja.

Pelatihan dapat bersifat teknis, interpersonal atau terkait dengan pengembangan keterampilan manajemen. Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu (H. Intan, Haedar, 2023). Menurut (Ardanti & Rahardja, 2017), pelatihan merupakan suatu sarana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai upaya memaksimalkan pekerjaan. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien. Pelatihan juga membantu karyawan mengembangkan kemampuan mereka sehingga dapat mencapai tujuan (Simamora, 2015).

2. Indikator Program Pelatihan

Pelatihan dikatakan berhasil jika sasaran yang diinginkan telah tercapai, yaitu dengan meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam menyelesaikan

tugas tugasnya. Indikator-indikator pelatihan menurut Sugiyono (2019) diantaranya : Indikator untuk variabel pelatihan dapat mencakup:

1. **Kualitas Materi Pelatihan:** Seberapa relevan dan up-to-date materi pelatihan yang diberikan.
2. **Metode Pelatihan:** Jenis metode yang digunakan (misalnya, pelatihan tatap muka, online, simulasi, dll.).
3. **Frekuensi Pelatihan:** Seberapa sering pelatihan dilakukan dalam periode tertentu.
4. **Durasi Pelatihan:** Lamanya waktu yang dihabiskan untuk pelatihan.
5. **Kepuasan Peserta:** Tingkat kepuasan pegawai terhadap pelatihan yang diikuti.

3. Tujuan dan Manfaat Program Pelatihan

Menurut Marwansyah (2016:156) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

Sedangkan manfaat kegiatan pelatihan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Karyawan mengerti dan bertanggung jawab terhadap jobdesknya
- 2) Karayawan dapat menghindari kesalahan yang dapat menyebabkan kerugian terhadap dirinya dan perusahaan.
- 3) Citra karyawan dapat meningkat karena terupgradenya *skill* serta attitude dirinya

- 4) Sudah memegang blueprint cara kerja yang baik dan benar
- 5) Produktivitas kerja semakin meningkat dan berefek kepada kemajuan perusahaan

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Program Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2009:225) dalam melakukan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

- 1) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya);
- 2) Materi program yang dibutuhkan;
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran;
- 4) Ketetapan dan kesesuaian fasilitas;
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan;
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

5. Jenis Pelatihan

- a. Pelatihan Keahlian merupakan pelatihan yang relatif sederhana. Kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.
- b. Pelatihan Ulang adalah pelatihan yang dilakukan rutin berulang untuk karyawan yang mendapatkn beban pekerjaan yang berubah – ubah sehingga tidak menghambat kegiatan operasional perusahaan.

- c. Pelatihan Lintas Fungsional melibatkan pelatihan yang berguna untuk karyawan yang sedang melakukan double job atau melakukan pekerjaan dalam bidang lainnya sehingga perlu training.
- d. Pelatihan Tim ialah memperat hubungan antar tim seperti kerjasama masing-masing individu dalam satu divisi atau antar divisi sehingga tidak terjadi kerusuhan dalam bekerja. (Sutrisno, 2020)

2.2.4 Pengembangan Karir

Karir merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang. Setiap individu memiliki hak dan kewajiban untuk meraih kesuksesan dalam karirnya. Dalam masyarakat, telah berkembang anggapan bahwa seseorang dianggap berhasil apabila telah mencapai posisi manajerial atau kepemimpinan dalam suatu instansi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta.

2.1 Definisi Pengembangan Karir Menurut Para Ahli

Pengembangan karir mencerminkan gagasan bahwa individu senantiasa berupaya maju dalam jalur pekerjaan yang dipilihnya. Kemajuan tersebut umumnya ditandai oleh peningkatan tanggung jawab dan pendapatan. Meskipun demikian, perencanaan karir yang matang tidak selalu menjamin keberhasilan, karena berbagai faktor seperti sikap atasan, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, serta faktor eksternal lainnya turut memengaruhi pencapaian karir.

Secara teoritis, keberhasilan karir tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Menurut Greenhaus *et. al*, (2010) dalam buku *Career Management*, pengembangan karir bersifat individualistik dan dampaknya

terhadap kinerja pegawai tidak terjadi secara otomatis. Mereka menekankan bahwa tanpa dukungan organisasi yang memadai dan kejelasan arah karir, upaya pengembangan karir sering kali gagal meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini diperkuat oleh Hall (2002) melalui *teori protean career*, yang menyatakan bahwa karier yang dikendalikan sendiri oleh individu (*self-directed career*) tidak selalu selaras dengan tujuan organisasi. Karier protean lebih menekankan nilai pribadi dan kemandirian, sehingga pengembangan karir yang tidak didukung secara struktural dan budaya oleh organisasi cenderung kurang efektif dalam mendorong kinerja.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah usaha peningkatan kemampuan individu untuk dapat menempati jenjang jabatan yang lebih tinggi. Namun, ia juga menekankan bahwa pengembangan karir tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja apabila tidak disertai dengan motivasi, kejelasan jalur karir, atau peluang promosi yang nyata. Dalam konteks organisasi yang kurang mendukung, pengembangan karir kerap menjadi formalitas semata.

Sementara itu Sinambela (2019), menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen karir, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap jalur karir pegawai. Dan Angga (2018) memandang pengembangan karir sebagai upaya pribadi karyawan dalam mencapai rencana karirnya di masa depan. Kedua pandangan ini menekankan bahwa setiap individu memiliki kendali atas arah karirnya dan dapat

memanipulasi peluang yang ada untuk mencapai keberhasilan serta kepuasan kerja.

Di sisi lain, beberapa ahli lainnya memberikan perspektif yang berbeda. Rivai (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan. Suryantiko dan Lumintang (2018) menambahkan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan sepanjang hidup yang membantu individu dalam eksplorasi, pemantapan, dan pencapaian kesuksesan karir. Handoko (2019) menyebutnya sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai tujuan karir. Fattahullah Jurdi (2018) memandang karir sebagai rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa hidupnya.

Namun, meskipun pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh inisiatif individu, penting untuk ditekankan bahwa pengembangan karir yang bersifat personal tetap memerlukan dukungan sistemik dari organisasi. Tanpa adanya kejelasan arah karir dan dukungan struktural, sebagaimana dijelaskan oleh Greenhaus *et al.* (2010) dan Hall (2002), upaya tersebut berisiko tidak menghasilkan peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, efektivitas pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh sinergi antara aspirasi individu dan dukungan strategis dari organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa karir merupakan proses dinamis yang melibatkan perubahan sikap, nilai, perilaku, dan motivasi individu sepanjang hidupnya. Pengembangan karir tidak hanya

mencakup perencanaan dan pelaksanaan, tetapi juga evaluasi dan revisi berkelanjutan terhadap tujuan serta kebutuhan pribadi.

1. Tujuan Pengembangan Karir

Karir Pada dasarnya tujuan utama dari pengembangan karir yaitu untuk meningkatkan serta mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, agar karyawan tersebut dapat memberikan output atau hasil yang memuaskan, sehingga dapat tercapainya tujuan dari organisasi di tempat karyawan tersebut bekerja. Menurut (Mangkunegara, 2015) tujuan dari pengembangan karir, antara lain:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Meminimalisir turnover dan biaya karyawan
- 3) Membuktikan tanggung jawab sosial
- 4) Memperkuat pelaksanaan program yang dibuat perusahaan
- 5) Memacu analisis dari keseluruhan karyawan
- 6) Memacu suhu pemikiran jarak waktu yang panjang
- 7) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- 8) Mempererat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- 9) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
- 10) Memberikan kesadaran kepada karyawan akan potensi yang ada di dalam diri mereka

2. Manfaat Pengembangan Karir

Karir Menurut S. Widodo (2015) terdapat lima manfaat dalam pengembangan karir, antara lain :

- 1) Memberikan petunjuk kepada organisasi untuk melihat siapa diantara para karyawan yang pantas untuk dipromosikan.
- 2) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan karyawan. Selain itu, didalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar sifatnya berubah dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- 3) Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk tumbuh dan berkembang, bukan hanya secara mental intelektual. Akan tetapi, akan membuat karyawan tersebut menjadi profesional.
- 4) Perencanaan karir dapat meminimalisir bahkan mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya.
- 5) Pengembangan karir bagaimanapun akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan Pengembangan Karir

Proses pengembangan karir diawali dari dalam diri karyawan itu sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas peningkatan dalam karirnya. Setelah karyawan tersebut telah berkomitmen pada dirinya sendiri, beberapa aktivitas pengembangan karir dapat dilaksanakan. Bianca (2016) berpendapat bahwa pengembangan karir meliputi segala aktivitas untuk mempersiapkan seorang karyawan pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Terdapat beberapa prinsip yang dijabarkan sebagai berikut:

- a) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b) Bentuk pengembangan kemampuan (*skill*) yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- c) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh kemampuan (*skill*) yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki kemampuan (*skill*) yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- d) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Dessler (2017), Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Pengembangan karir sering kali melibatkan promosi, mentoring, dan pelatihan dan kemampuan peningkatan kompetensi.

Indikator pengembangan karir Menurut Hasibuan (2016), pengembangan karir dalam organisasi mencakup berbagai aspek penting, yaitu :

1. **kesempatan promosi**, yang memberikan peluang bagi pegawai untuk naik jabatan berdasarkan prestasi dan kompetensi.
2. **program pelatihan dan pengembangan** diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.
3. **Perlakuan yang adil**, dalam berkarir itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai
4. **Mobilitas karir internal**, seperti mutasi dan rotasi jabatan, dapat membantu pegawai memperoleh pengalaman baru dan memperluas kemampuan. Lebih lanjut.
5. **Informasi tentang berbagai peluang promosi** Para pegawai pada umumnya mengharapakan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian

tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

6. **Dukungan organisasi**, baik berupa kebijakan maupun fasilitas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan individu.

2.2.5 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara garis besar kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karyawan baik organisasi maupun kelompok. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi karyawan dan kemampuan, keterampilan dan pengalaman untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dan tidak lepas dari tugas atau tanggung jawab seseorang dengan sepatutnya. Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai sangat penting bagi suatu organisasi karena mereka adalah aset paling berharga. Salah satu aspek penting dari kinerja pegawai adalah kualitas layanan yang diberikan, yang dapat meningkatkan reputasi organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Setyawati,

2020). Adalah pendidikan yang baik, pelatihan dan peningkatan kompetensi kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja dan mendukung pencapaian kinerja optimal bagi karyawan.

Kinerja karyawan menurut Siagian dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020) menjelaskan definisi kinerja karyawan ialah sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2019) menyatakan kinerja karyawan adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika. Kinerja tinggi dan memiliki kemampuan yang diakui berkualitas tinggi akan menghasilkan kepuasan (Prihatminingtyas. 2015). Sementara menurut Fahmi (2013) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Dari beberapa definisi diatas dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hal yang dihasilkan dari kegiatan karyawan selama beberapa waktu yang ada.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan Menurut (Kasmir, 2016) 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

c. Indikator kinerja

Sugiyono (2020), mengatakan bahwa indikator dari Kinerja Pegawai yaitu:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Pekerjaan,
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efisiensi Kerja
- 5) Efektivitas Kerja
- 6) Inisiatif dan Kreativitas.:

2.3 Hubungan antara variabel

2.3.1 Hubungan antara variabel Program pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Penjelasan mengenai hubungan antara latar belakang pendidikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pambuko *et al.*

(2024) menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin besar berarti pegawai tersebut memiliki kinerja yang lebih baik.

Selain itu, hasil penelitian dari Karlinda *et al.* (2025) juga memperkuat temuan ini, di mana pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendidikan yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa dugaan sementara menyatakan bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKP Sumber Daya Manusia Kota Malang. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Pambuko *et al.* (2024) dan Karlinda *et al.* (2025), yang menunjukkan bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan antara variabel Program pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2015), pelatihan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan membantu karyawan mengembangkan kemampuan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Senada dengan itu, Dessler (2015) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk memberikan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan

pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal sesuai dengan tuntutan organisasi.

Penelitian Fitri *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kompensasi juga memiliki pengaruh yang signifikan, menunjukkan bahwa insentif finansial yang memadai dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Sejalan dengan itu, penelitian Blasius Pendamai Nehe (2023) juga menemukan bahwa pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan, terutama dalam lingkup pemerintahan daerah.

Selain itu, penelitian Siswanda *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian ini juga mengungkap adanya kendala dalam pelaksanaan pelatihan, yaitu kurang optimalnya daya serap peserta, yang dapat memengaruhi efektivitas hasil pelatihan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan metode pelatihan yang lebih adaptif agar hasilnya lebih optimal bagi pegawai.

2.3.3 Hubungan antara variabel Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai

Pengembangan karir menjadi faktor penting dalam menjaga loyalitas dan motivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hosen *et al.* (2024) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki jalur pengembangan karir yang jelas cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

Namun, temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Anisa Nurhidayanti dan Rama Chandra Jaya (2024) dan Budi Widya Rini & Rina Dwiarti (2024) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hal ini menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, pengembangan karir mungkin tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai, tergantung pada kondisi organisasi dan faktor-faktor lainnya seperti motivasi serta lingkungan kerja.

2.3.4 Pengaruh latar belakang pendidikan, program pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai

Latar belakang pendidikan memiliki peran penting dalam menentukan kualitas kerja karyawan. Pendidikan yang baik memberikan dasar keilmuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan tugas secara efektif. Menurut penelitian Pambuko *et al.* (2024) dan Karlina *et al.* (2024), tingkat pendidikan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, di mana semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin besar kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan pendidikan memberikan pondasi bagi pegawai dalam memahami tugas serta meningkatkan kemampuan berpikir kritis dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja.

Program pelatihan berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi karyawan agar lebih siap dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan teknis maupun soft skills yang

diperlukan dalam dunia kerja. Fitri *et al.* (2023) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, terutama jika didukung dengan kompensasi yang memadai. Selain itu, penelitian Blasius Pendamai Nehe (2023) menegaskan bahwa pelatihan yang dilakukan secara berkala dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Namun, dalam penelitian Siswanda *et al.* (2024) ditemukan bahwa efektivitas pelatihan dapat terhambat oleh daya serap peserta yang kurang optimal, sehingga perlu adanya metode pelatihan yang lebih adaptif.

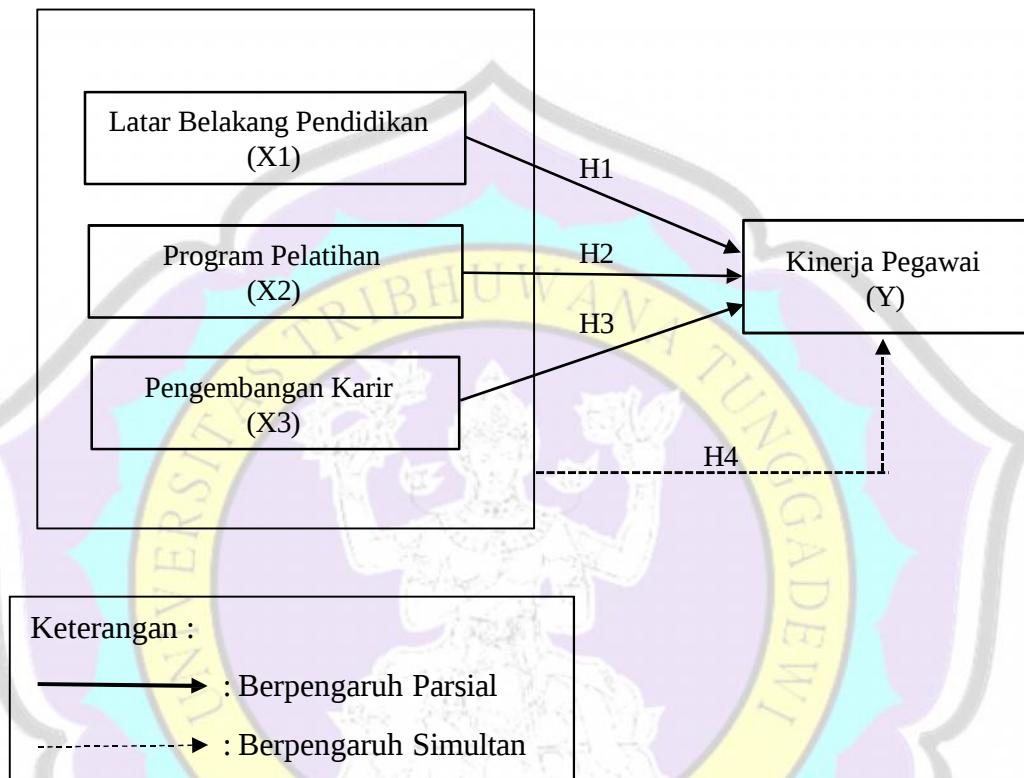
Pengembangan karir menjadi faktor motivasi yang dapat meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan. dan Hosen *et al.* (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya jalur karir yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Namun, penelitian Anisa Nurhidayanti dan Rama Chandra Jaya (2024) dan (20 menemukan bahwa pengembangan karir tidak selalu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa latar belakang pendidikan yang baik, program pelatihan yang efektif, dan sistem pengembangan karir yang terstruktur memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap ketiga aspek ini guna menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja.

2.5 Kerangka Konseptual

Berikut adalah kerangka pemikiran untuk menggambarkan hubungan antara variabel bebas yaitu Latar Belakang Pendidikan (X1), program pelatihan (X2) dan Pengembangan Karir (X3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Gambar 2.1 kerangka konseptual



2.4 Hipotesis

Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018:63) “merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada

fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah.

H1 : Diduga Latar Belakang Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.

H2 : Diduga Program Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.

H3 : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.

H4 : Diduga Latar belakang pendidikan, program pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.

