

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap organisasi, manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas organisasi. Walaupun ditunjang aspek teknologi yang sempurna, tetapi apabila tidak didukung oleh unsur manusia akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Pentingnya sumber daya manusia akan terlihat dari aktifitas organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya lain, baru akan bisa berjalan bila unsur manusia tersebut dapat terpenuhi dengan maksimal.

Karena peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, maka semakin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Berbagai pendekatan manajemen dilakukan dalam mengelola manajemen sumber daya manusia tersebut, yang berkembang mengikuti perkembangan dari falsafah manajemen yang sedang berkembang saat ini.

Menurut Hidayat (2017: 11), berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah: “Ilmu dan seni atau seni memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, dengan efesiensi dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi yang bersangkutan.

Sementara Pakpahan (2021: 44), mengatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari definisi tersebut di atas, pendapat dari para ahli tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu sangat penting dalam setiap organisasi dalam mencapai tujuannya, agar semua yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan baik dengan mengandalkan sumber daya manusia yang sudah tersedia.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam manajemen secara umum, telah diketahui mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan oleh pakar-pakar manajemen, salah satu diantaranya, disebutkan oleh Candra (2019: 105), yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan); Fungsi ini merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Termasuk dalam hal ini adalah merencanakan karir bagi para karyawan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian); Fungsi ini menyusun suatu organisasi dengan membentuk struktur dan hubungan antar tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Struktur dan hubungan yang dibentuk, harus sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan.
3. *Actuating* (Penggerakkan); Fungsi ini memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Termasuk dalam hal ini adalah fungsi memotivasi karyawan agar dari waktu ke waktu dapat bekerja lebih baik.
4. *Controlling* (Pengawasan); Fungsi ini melakukan pengukuran antara kegiatan yang telah dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja. Tujuannya untuk mengetahui apakah perusahaan telah berjalan pada jalan yang benar atau telah menyimpang dari rencana semula. Jika menyimpang, maka pihak manajemen segera meluruskan agar perusahaan tetap eksis dan menguntungkan.

Mengingat manajemen adalah induk dari segala cabang manajemen lainnya, hal demikian tentunya berlaku pula dalam perumusan fungsi manajemen sumber daya manusia. Sementara menurut Basri (2015: 24), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari “Perencanaan, pengorganisasian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian”.

Selanjutnya Masram (2018: 51) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengadaan Tenaga Kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan Sumber Daya Manusia;
 - b. Analisis Jabatan;

- c. Penarikan Pegawai;
- d. Penempatan Kerja;
- e. Orientasi Kerja (*job orientation*).
- 2. Pengembangan Tenaga Kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan Pelatihan (*training and development*);
 - b. Pengembangan (Karier);
 - c. Penilaian Prestasi Kerja.
- 3. Pemberian Balas Jasa mencakup:
 - a. Balas Jasa Langsung terdiri dari:
 - Gaji/Upah;
 - Insentif
 - b. Balas Jasa Tak Langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*);
 - Pelayanan.Kesejahteraan (*Services*).
- 4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan Karyawan;
 - b. Motivasi Kerja;
 - c. Kepuasan Kerja;
 - d. Partisipasi Kerja;
- 5. Pemeliharaan Tenaga Kerja Mencakup :
 - a. Komunitas Kerja;
 - b. Kesehatan dan Keselamatan Kerja;
 - c. Pengendalian Konflik Kerja;
 - d. Konseling Kerja;
- 6. Pemisahan Tenaga Kerja mencakup pemberitahuan karyawan.

Untuk mendukung berbagai kegiatan yang merupakan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, maka ruang lingkup dilengkapi dengan kegiatan yang merupakan alat manajemen sumber daya manusia yaitu analisis jabatan (*job analysis*), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), dan evaluasi jabatan (*job evaluation*).

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang dapat membantu pimpinan dalam menyelesaikan masalah ketenagakerjaan, seperti penyediaan, pengelolaan, penilaian kinerja, pengembangan motivasi dan pemberhentian pegawai untuk mencapai kepentingan organisasi dan juga kepentingan pegawai.

2.1.3 Pengertian Manajemen Talenta

Di dalam sebuah perusahaan tentunya ada pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Salah satu pembeda tersebut merupakan talenta dari karyawan. Apabila perusahaan memiliki visi dan misi yang ambisius maka perusahaan harus mempertahankan dan

memberdayakan karyawan yang terbaik dengan optimal, sehingga perusahaan bisa meningkatkan lini bisnis dan profit yang ingin dicapai secara maksimal.

Perusahaan yang bisa menciptakan budaya talenta di dalamnya akan mampu memiliki karyawan yang bersinergi dan kuat untuk mencapai tujuan bersama (Pella dan Inayati, 2017:25-26). Menurut Chartered Institute of Personnel and Development melalui Armstrong (2016:261) mengatakan bahwa proporsi dari pekerja yang terlibat dengan kegiatan manajemen talenta sebesar 61% (persen). Sedangkan untuk kegiatan manajemen talenta sebagian besar berhubungan dengan pekerja yang memiliki potensi tinggi.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Corporate Leadership Council dalam buku Silzer dan Dowell (2019:792) yang mengatakan apabila perusahaan menyadari potensi yang maksimal dari karyawannya maka mereka mampu meningkatkan talentanya. Karena, tiga tujuan utama dari manajemen talenta merupakan mengembangkan pekerja berpotensi tinggi, membangun masa depan manajemen puncak dan mempertahankan staff kunci.

Terdapat dua peran yang ditawarkan manajemen talenta untuk sebuah perusahaan yaitu *value creator* dan *value protector*. *Value creator* diberikan untuk para manajer dan pemimpin yang diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas, sehingga nilai yang dimiliki oleh para manajer dan pemimpin dapat tersebarluaskan dan menciptakan perubahan besar bagi sebuah perusahaan. Sedangkan, *value protector* diberikan secara luas kepada mereka yang berada dibawah bagian human capital management, fungsinya untuk menjaga karyawan yang memiliki kredibilitas tinggi dalam perusahaan (Pella dan Inayati, 2017:77-78).

Menurut (Pella dan Inayati, 2017:83-84) manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang diantaranya:

- a. Membuat rencana kebutuhan talenta.
- b. Menciptakan citra untuk menarik karyawan berkualitas di *talent pool*.

- c. Memastikan karyawan yang bertalenta dapat segera masuk ke level produktif ketika masuk ke perusahaan.
- d. Melaksanakan program untuk mempertahankan talenta terbaik.
- e. Memberikan fasilitas kepada talenta terbaik ke unit, lokasi, departemen dan strategy business unit (SBU) yang dapat memberikan dampak signifikan bagi perusahaan.

2.1.4 Tujuan Manajemen Talenta

Menurut Blass (2019:166) dalam bukunya menerangkan bahwa tujuan dari manajemen talenta dalam perusahaan adalah untuk menempatkan *“right people, right place, right time, right skills/capabilities”*. Hal ini ditujukan untuk setiap *key roles* yang disediakan perusahaan dengan menempatkan orang yang bertalenta, di tempat yang sesuai, waktu yang tepat dan memiliki skill maupun kapabilitas yang memadai untuk menjalankan *key roles* perusahaan maka semua kegiatan yang ada di perusahaan akan berjalan dengan maksimal dan tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Menurut Berger (2017:4-5), bahwa tujuan dari manajemen talenta adalah:

- a. Untuk melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta. Karyawan yang mampu dalam mewujudkan tujuan perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap perkembangan perusahaan pada saat ini maupun dimasa yang mendatang.
- b. Untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkompeten untuk memegang *key roles* dalam perusahaan. Apabila terdapat kesenjangan yang terjadi dalam penggantian posisi *key roles* maka kesenjangan tersebut akan menghadirkan timpangnya kegiatan, mahal biaya dan mengganggu berjalannya perusahaan.
- c. Untuk melakukan klasifikasi dan investasi terhadap karyawan yang memiliki potensi dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Klasifikasi tersebut terbagi menjadi lima bagian, yaitu kelompok *superkeeper*, kelompok *solid citizen*, kelompok *misfit*, dan kelompok *turnover*. Kelompok *super keeper* diharapkan dapat mencapai kinerja yang jauh melebihi harapan dari perusahaan, kelompok *keeper* diharapkan dapat mencapai kinerja yang melebihi harapan perusahaan, kelompok *solid citizen* diharapkan dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, kelompok *misfit* yang kinerjanya dibawah harapan perusahaan, serta kelompok *turnover* merupakan karyawan yang tidak diinginkan. Namun, tidak dapat dihindari apabila terdapat permasalahan yang terjadi pada kelompok *superkeeper* dan *keeper*.

2.2 Pengembangan Pegawai

2.2.1 Pengertian Pengembangan

Organisasi memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya manusia sebab pada saat ini karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disamping itu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian.

Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Menurut Julian (2015: 90), mengatakan bahwa “pengembangan merupakan komponen strategis pembangunan kesehatan guna mempercepat pemerataan pelayanan kesehatan dan pencapaian tujuan pembangunan kesehatan. Kinerja suatu organisasi akan ditentukan oleh salah satu unsur utama yaitu kualitas sumber daya manusia atau tenaga medisnya”.

Tujuan dari upaya pengembangan sumber daya manusia di bidang kesehatan adalah meningkatnya pemberdayaan dan penyediaan sumber daya manusia di bidang kesehatan dari masyarakat dan pemerintah yang bermutu dalam jumlah dan jenis yang cukup sesuai dengan kebutuhan.

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber

daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Dalam hal ini Sobirin (2014: 99) lebih lanjut mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir di tempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Demikian pula Yusuf (2016: 31), mengemukakan bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi: unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup sehat, pengembangan karir ditempat kerja, kehidupan politik yang bebas, serta pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan unsur-unsur tersebut, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Sesuai dengan kesimpulan ini, maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia melalui upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Apabila pegawai dilatih dan selama proses latihan atau pengembangan, pegawai diberitahu atau ditambah pengetahuannya bagaimana cara terbaik dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau kegiatan tertentu. Bila cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu itu benar-benar dikuasai oleh pegawai yang bersangkutan, maka dalam melaksanakan pekerjaan itu dia akan lebih efisien mengerjakannya jika dibandingkan dengan cara mengerjakannya sebelum ia mengikuti latihan yang bersangkutan.

Selanjutnya pegawai yang lebih trampil atau lebih mempunyai pengetahuan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan oleh pimpinan tidak perlu selalu mengawasinya. Jika pegawai dilatih atau dikembangkan yang salah satu tujuannya agar pimpinan dapat mengurangi pengawasannya terhadap pegawai tersebut.

2.2.2 Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Pengembangan pegawai sebagai pemenuhan kesejahteraan ASN undang-undang no. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa terdiri atas pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Adapun peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Regulasi kepegawaian PNS yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan PNS adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan karyawan berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan karyawan berpijak kepada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik.

Menurut Flippo (2019:352), Pengembangan PNS dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk yaitu: pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap.

Pengembangan pegawai merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan pegawai penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan pegawai merupakan suatu investasi bagi instansi tentunya program pengembangan pegawai disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Pengembangan pegawai lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis (Mangkunegara, 2015:43).

Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan/pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2003:69).

Sedangkan pengembangan sama dengan pendidikan dan pelatihan yaitu merupakan suatu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori. Dilakukan dalam kelas berlangsung lama, dan biasanya menjawab (Hasibuan, 2018:70).

2.2.3 Tujuan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Tujuan pengembangan tenaga kerja adalah memperbaiki prestasi kerja pegawai agar dapat memberikan semangat yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi Tujuan pengembangan hakikinya menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill pegawai yang semakin baik.

2. Efisiensi
Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar.
3. Kerusakan
Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang.
5. Moral
Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
6. Karier
Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.
7. Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.
8. Kepemimpinan
Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
9. Balas Jasa
Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
10. Konsumen
Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

2.2.4 Proses Pengembangan PNS

Proses pengembangan pegawai mencakup pengembangan intelektual, latihan serta praktek dan pengembangan sikap. Akan tetapi dalam pelaksanaannya pengembangan pegawai ini harus dilandasi oleh hal-hal yang mencakup masalah organisasi secara mendasar, sasaran organisasi, pengklasifikasian tugas, departemen, perencanaan personalia, penyusunan satuan tugas kerja persyaratan jabatan serta uraian tugas pegawai

Ruang lingkup pelaksanaan pengembangan pegawai tersebut harus disesuaikan dengan prioritas penyelesaian masalah, perubahan system pengembangan organisasi dan pengembangan pegawai. Menurut Hasibuan (2018: 160) tahap-tahap dari pengembangan pegawai sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan (pengetahuan, ketrampilan dan sikap)
2. Penentuan Sasaran.
3. Penentuan Sumber daya.
4. Pemilihan Program.
5. Evaluasi Pendidikan.
6. Tindak lanjut

2.2.5 Indikator Pengembangan Pegawai

Menurut Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menurut (Krismiyati, 2017), sebagai berikut:

1. Motivasi
Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).
2. Kepribadian
Mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
3. Keterampilan
Merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu juga memiliki fungsi untuk memperluas dan memperdalam berbagai teori yang akan digunakan di dalam kajian penelitian

yang akan dilakukan. Sehingga biasanya, penelitian terdahulu juga dapat dijadikan sebagai landasan teori karena memiliki kaitan yang erat dengan penelitian lain yang relevan dan dapat digunakan di dalam penelitian.

Pada penelitian terdahulu, peneliti juga dapat memeriksa kekurangan dan juga kelebihan penelitian yang sudah pernah dilakukan untuk lebih dikembangkan pada penelitian yang akan dilakukannya. Sehingga para peneliti dapat membuat sebuah penelitian yang baru dan orisinil karena sudah tahu apakah ada hal baru yang ditemukan di dalam penelitian.

Penelitian terdahulu ini bisa dijadikan sebagai dasar atau pijakan penelitian karena dengan adanya penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, maka landasan teorinya semakin jelas dan valid yang membuat sebuah riset di dalam penelitian menjadi penting untuk dilakukan.

Oleh karena, dalam penelitian ini penulis dapat menguraikan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kanjian penelitian yang akan dilakukan, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul	Metode	Hasil/Kesimpulan
1	Fachry Fauzi Rachman (2020)	Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam mengembangkan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purwakarta	Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan adalah Teori fungsi manajemen dari George R. Terry dan Teori kompetensi dari Rotwell.	Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purwakarta belum maksimal. Maka Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purwakarta diantaranya ialah motivasi pegawai, faktor usia pegawai, dan pengurangan anggaran. Upaya untuk meningkatkan hal tersebut adalah dengan memberikan motivasi kepada pegawai, memanfaatkan kesempatan untuk diklat secara maksimal, dan melakukan

				pengusulan diklat bagi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purwakarta.
2	Hestita Br. Barus (2018)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai di Sekretariat Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sumatera Utara	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, yang digunakan untuk mendapatkan sebuah solusi dalam suatu masalah dengan cara mengumpulkan data-data, dan menganalisis dengan teknik korelasi sederhana sehingga memberikan suatu gambaran tentang suatu keadaan secara objektif berdasarkan teori yang sudah ada.	Hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kompetensi kerja pegawai di Sekretariat Dinas Bina Marga dan Bina Marga Provinsi Sumatera Utara, Nilai t hitung variabel pendidikan dan latihan adalah 6,750 dan nilai t table ($6,750 > 1,680$) sehingga dapat disimpulkan bahwa dari variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$) secara parsial terhadap kompetensi pegawai
3	Dina Novita (2015)	Pengaruh program pelatihan, pengembangan karyawan Dan budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan Pt. Waskita karya (persero) tbk. Cabang pekanbaru	Penelitian ini bersifat kuantitatif, peneliti menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan.	Berdasarkan uraian pada Bab V, penulis mengambil kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah penulis lakukan sebelumnya. Adapun kesimpulan-kesimpulan dari penulisan skripsi ini adalah: 1) Program Pelatihan, pengembangan karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan pada PT.Waskita Karya (Persero) Tbk cabang Pekanbaru. 2) Program pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk cabang Pekanbaru. 3) Pengembangan karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Karyawan pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk cabang Pekanbaru. 4) Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan

				terhadap kompetensi karyawan pada PT.Waskita Karya (Persero) Tbk cabang Pekanbaru.
4	Merta Silvia Fitriana (2018)	Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kompetensi Guru di SMK Muhammadiyah 2 Sleman	Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan menggambarkan dan menjelaskan dari hasil penelitian sesuai dengan apa yang ada di lapangan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh SMK Muhammadiyah 2 Sleman diawali dengan beberapa tahap yakni identifikasi kebutuhan, penetapan tujuan, penetapan metode. Selanjutnya tahap implementasi melalui program-program yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional dan Al-Islam kemuhammadiyah, yang secara keseluruhan ada monitoring dan evaluasi dari Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sleman. Selain itu, ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan program, diantaranya faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di SMK Muhammadiyah 2 Sleman.
5	Nurul Khurotin (2018)	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang	Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data Miles and Huberman.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan agar dapat menjalankan fungsi jabatan dan tanggungjawab dengan baik. Metode yang digunakan adalah classroom method dan on the job training. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh karyawan maupun perusahaan. Kegiatan pelatihan dan

				pengembangan didukung penuh oleh PT Beon Intermedia. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian manajemen puncak pada karyawan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan. Evaluasi kegiatan tidak dilakukan secara formal melainkan hanya dengan sharing session antara karyawan dan para team leader
6	Agus Salim (2016)	Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Luwu Timur	Metode analisis yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda untuk menguji hasil pengumpulan data dari setiap responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang terdiri atas pelatihan keahlian, pelatihan fungsional, pelatihan tim dan pelatihan kreatifitas tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan karyawan
7	Rafdan Rahinnaya (2016)	Analisis pengaruh pelatihan dan Pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap Kinerja karyawan (Studi pada PT Pos Semarang)	Penelitian ini menggunakan pelatihan, kompensasi dan kompetensi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Penelitian ini melibatkan 70 manajer dan asisten manajer sebagai responden	Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, tingkat pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sedang. Sedangkan pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan akan tetapi kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Deden Saputra (2018)	Analisis Strategi Pengembangan	Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM bagi Layanan Syariah pada Bp

		SDM Bagi Layanan Syariah (Studi Pada Bp Jamsostek Pasca Lahirnya Qanun LKS No 11 Tahun 2018)	dengan pendekatan kualitatif	Jamsostek yaitu dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi. Pelatihan dan sosialisasi ini diadakan oleh pusat khusus untuk SDM di wilayah Aceh, dalam pelatihan dan sosialisasi tersebut di fokuskan untuk memberikan pembekalan terkait Layanan Syariah dan meningkatkan ketrampilan SDM dibidang layanan Syariah
9	I Made Agus Wirawan (2022)	Penerapan Program Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Natya Hotel & Resort Kuta	Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kusioner dengan skala likert. Analisis data digunakan analisis regresi linier berganda yang diolah dengan SPSS 20 untuk mengetahui pelatihan dan pengembangan berpengaruh atau tidak terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian ini berdasarkan analisis data pengujian hipotesis yang dilakukan adalah variabel Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan, Kinerja Karyawan
10	Ardhi Gigh Pranowo (2021)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan SD islam Moh.Hatta Kota Malang.	Teknis analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan SD Islam Moh. Hatta Kota Malang. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Karyawan SD Islam Moh. Hatta Kota Malang. Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Karyawan SD Islam Moh. Hatta Kota Malang.

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Oleh karena itu, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

