

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo, (2015, h. 2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Menurut Umi Farida (2015, h. 1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia/ Sumber Daya Manusia/ ketenagakerjaan atau suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya (Kaehler & Grundeil, 2019).

Gauzali dalam Susan (2019) manajemen sdm ialah implementasi yang bisa dijalankan oleh organisasi, agar kemampuan serta dari keterampilan mereka sesuai pada apa suatu tuntutan pekerjaan.

Filippo dalam Samsuni (2017) Manajemen Sdm disebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengarahan serta pemutusan hubungan kerja, peningkatan kompensasi.

Hasibuan (2017:10) mendefinisikan MSDM ialah kemampuan mengatur keterkaitan serta peran dari kinerja supaya dapat efektif mendorong terwujudnya tujuan daripada organisasi.

Berdasarkan para ahli bahwa manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, pengawasan tenaga kerja dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Fungsi Manajemen

Menurut Hasibuan (2012) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Fungsi manajerial

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3) Pengarahan (*directing*)

pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4) Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

5) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

6) Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Tujuan Sosial, tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.
- b. Tujuan Organisasional, tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia itu ada (exist).
- c. Tujuan Fungsional, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia selanjutnya adalah tujuan fungsional atau functional objective. Yakni untuk mempertahankan kontribusi dari Sumber Daya Manusia di tiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal. Tujuan Individu Atau Tujuan Pribadi, dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama Manajemen Sumber Daya Manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (overall, organizational objectives).

2. Peranan Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program keorganisasian yang mencakup masalah – masalah sebagai berikut, Hasibuan (2012:14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang – undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan – perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan, pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

B. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja pegawai adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar- besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan yang maksimal.

Kusranto (2017:102), produktivitas kerja pegawai adalah tolak ukur dari apa yang sudah di raih menggunakan peran dan tenaga kerja dalam hitungan waktu, sehingga lebih efisien, efektif serta berkualitas dalam penggunaan sumber daya.

Menurut Haryani (2002) produktivitas kerja pegawai merupakan pemahaman yang erat kaitannya terhadap tiga hal yaitu meliputi perilaku, prestasi dalam melakukan pekerjaan, dan efektivitas yang dicapai dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut Kien (2012) Produktivitas kerja pegawai yang meningkat dapat memberikan keuntungan seperti keunggulan kompetitif, mempertahankan hasil strategis, mencapai tujuan organisasi dan memenuhi nilai proporsi stakeholder.

Dari definisi tersebut, penulis mengungkapkan bahwa Produktivitas kerja pegawai adalah sebagai tolak ukur bagi setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas produk. Keberhasilan dalam perusahaan merupakan faktor utama yang selalu ingin dicapai, dalam keberhasilan tersebut terdapat SDM yang memiliki peran penting, dimana produktivitas Kerja merupakan suatu keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan.

2. Faktor - Faktor Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut simanjuntak, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, yaitu:

a. Pelatihan

Latihan kerja dimaksud untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para pegawai belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

b. Mental dan kemampuan fisik pegawai

Keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika pegawai diperlakukan secara baik. Maka pegawai tersebut akan beradaptasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

3. Indikator Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut Edy Sutrisno (2010:104) dijelaskan yang menjadi indikator Produktivitas Kerja Pegawai adalah:

a. Kemampuan melaksanakan tugas.

Kemampuan seseorang pegawai sangat bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme dalam bekerja.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai.

Upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Mutu

Selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja pegawai.

C. *Soft Competence*

1. Pengertian *Soft Competence*

Moehariono (2014:5) mengemukakan bahwa *Soft Competence* adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa *Soft Competence* adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan 21 karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Definisi *Soft Competence* menurut teori Ice Berg yang dikutip oleh Moehariono (2012:15) ialah

- a. Pengetahuan, melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang; mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan.
- b. Keterampilan, melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktek, pelatihan atau pengalaman.
- c. Sikap, melukiskan perasaan mengenai sesuatu, melukiskan perasaan senang atau tidak senang mengenai obyek (orang, benda, pekerjaan, atau keadaan) tertentu. Dalam sikap terkandung perasaan, kepercayaan, nilai-nilai dan cenderung berperilaku dgn cara tertentu.
- d. Tindakan. *Competence* dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasikan dalam tindakan.

Competence secara obyektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja, dan program pengembangan SDM

Competence menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai hal terpenting atau unggul dalam bidang itu (Sugiono E, 2021)

Competence inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi orang lainnya. *Competence* inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi (Sugiono E, 2021).

(Sriwidodo, 2010) mengungkapkan *Soft Competence* adalah hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. *Competence* memiliki peran yang sangat penting, sebab menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Soft Competence merupakan hal yang penting karena perusahaan tak hanya memerlukan sumber daya manusia yang pintar dan mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, melainkan *Soft Competence*. Perusahaan dan instansi kini juga menginginkan tenaga kerja atau pegawai yang mampu berkomunikasi, bersosialisasi, pekerja keras, cerdas, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan. (Purnami, 2013: 97)

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Soft Competence* :

Beberapa faktor *Soft Competence*, antara lain:

a. Keterampilan

keterampilan adalah kemampuan yang dipelajari dan dapat ditingkatkan dengan bakat atau minat bagi seorang pegawai.

b. Pengalaman

Proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

c. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian menunjukkan keefektifan, kemampuan membangun suatu kelompok kerja dan kerjasama di dalam perusahaan.

d. Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu.

3. Indikator *Soft Competence*

Beberapa indikator *Competence* menurut Bahri (2016) *Competence* kerja, antara lain:

a. Pengetahuan.

Pengetahuan merupakan penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian atau penguasaan peserta didik dalam aspek pengetahuan meliputi ingatan atau hafalan, pemahaman, penerapan atau aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi.

b. Keahlian dan profesionalisme.

Keahlian dan profesionalisme yaitu, keterampilan tinggi, pemberian jasa yang berorientasi pada kepentingan umum, atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambing prestasi kerja.

c. Kemampuan pengembangan keahlian.

Kemampuan pengembangan keahlian adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang individu.

d. Tingkat kualitas kerja.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

D. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya (Widodo 2015:82). Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Mangkunegara (2014) sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai standar.

Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini diarahkan untuk membantu Pegawai dalam menunaikan pekerjaannya secara lebih baik. Hal ini bermakna, pelatihan pada dasarnya berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai untuk mendukung keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini (Sugiono.E 2022).

Pelatihan dan pengembangan karir pegawai adalah sebuah subsistem di dalam suatu perusahaan yang menekankan pada perbaikan kinerja juga produktivitas pegawai.

Menurut (Sugiono.E) pelatihan kerja ialah pelatihan yang memberikan individu-individu suatu keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler.

Rivai Sagala (2014:212) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

2. Tujuan Pelatihan

Menurut Eko, Widodo Suparno (2015:83) Tujuan umum pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja (improve performance). pegawai yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbarui keterampilan pegawai (update employee skill). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasi yang lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- c. Menghindari keusangan menajerial (avoid managerial obsolescence). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi pegawai yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi usang.
- d. Memecahkan permasalahan organisasi (solve organizational problems). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada pegawai guna mengatasi konflik yang terjadi.

3. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara, (2014:62) indikator pelatihan, diantaranya sebagai berikut:

a. Tujuan Pelatihan

Harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

b. Materi

Pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kinerja dan pelaporan kerja.

c. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, tes, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

d. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

E. Pengembangan Karier

1. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu upaya atau langkah yang dilakukan oleh karyawan dan/atau pimpinan sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan (Bahri, 2016). Menurut Hady (2013), pengembangan karier dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Pengembangan karier merupakan suatu upaya atau langkah yang dilakukan oleh pegawai dan/atau pimpinan sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan (Bahri, 2016). Menurut Hady (2013), pengembangan karier dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Menurut Agustin Rozalena dan Sri Komala (2016) Pengembangan Karier adalah upaya-upaya yang dilakukan seorang karyawan guna menjalankan rencana karirnya melalui sebuah pelatihan dan pendidikan serta pengalaman kerja yang didapatkannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karier mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karier seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2. Tujuan dan Pengembangan Karier

Tujuan utama pengembangan karier adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
- g. Mengurangi turnover dan biaya ke pegawai.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Manfaat pengembangan karier adalah untuk pegawai dan organisasi. Untuk pegawai, pengembangan karier yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya.

3. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2018, hlm. 44-145) indikator pengembangan karir di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Asumsi kinerja yang baik di seluruh dunia pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan harapan pengembangan karir, yang mana kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Jaringan kerja (*Networking*)

Jaringan hubungan pribadi antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu atau jaringan kerja yang baik antara pegawai dengan jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi pegawai dalam pengembangan.

c. Peluang untuk tumbuh (*growth*)

Pegawai diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang sesuai rencana rencana.

F. Keterkaitan Antara Variabel

1. Hubungan Antara *Soft Competence* (X1) Dengan Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Wibowo (2016:271) mengemukakan bahwa suatu *Competence* ialah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Menurut penelitian terdahulu Axcel tumiwa dkk (2017) “pengaruh teknologi informasi, lingkungan kerja dan *Competence* terhadap produktivitas pegawai. Study pada kantor pusat bank sulutgo”. Berdasarkan nilai tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Soft Competence* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Perum JAMKRINDO (Jaminan Kredit Indonesia) Surabaya.

2. Hubungan Antara Pelatihan (X2) Dengan Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya Kinanti et al., (2018). Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai, serta untuk menambah pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai.

Pelatihan adalah salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik dan tepat sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan yang dianggap belum menguasainya. Hal ini didukung oleh penelitian Komarudin (2018) tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2018). Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Hal ini diperkuat oleh penelitian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

3. Hubungan Antara Pengembangan Karir (X3) Dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

Proses karir yaitu suatu proses yang sengaja dilakukan perusahaan untuk membantu karyawannya agar lebih meningkatkan jenjang karirnya. Menurut Handoko (2017:160), karir digunakan untuk menunjukkan seorang pada setiap karakter atau status mereka, sedangkan menurut Gibson (2017:161), pengembangan karir merupakan perilaku serta sikap yang berhubungan akan pengalaman dalam pekerjaan sepanjang hidup dari

seseorang dari awal kerja hingga sampai saat ini. Berdasarkan definisi diatas bahwa pengembangan karir seseorang dapat digunakan dalam mencapai suatu tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Kasmir (2018:157), faktor yang dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir seseorang adalah kinerja, motivasi kerja, komitmen, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan kepemimpinan, upaya kerja dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini diperkuat penelitian terdahulu yang dijalankan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2016) yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Serta diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Sianturi (2018) yang menyatakan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

G. Hasil Penelitian Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapat bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Dalam kajian pustaka, peneliti mencantumkan hasil dari penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Rujukan Penelitian

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Axcel tumiwa dkk, Pengaruh <i>Competence</i> Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja (2017)	$X_1 = \text{Competence}$ $X_2 = \text{Pengembangan Karir}$ $Y = \text{Produktivitas Kerja}$ (Analisis regresi linier berganda)	<i>Competence</i> berpengaruh positif dan Signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

2	Komarudin, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (2018)	X_1 = Pelatihan X_2 = Motivasi Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier berganda)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas *kerja karyawan.
3	Sedarmayanti, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (2018)	X_1 = Motivasi X_2 = Lingkungan Kerja X_3 = Pelatihan Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier berganda)	pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
4	Juwita, <u>Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan</u> (2016)	X_1 = Pengembangan Karir Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier berganda)	Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
5	Sianturi, <u>Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan</u> (2018)	X_1 = Pengembangan Karir Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier berganda)	Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.
6	Citraningtyas (2017) <u>Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan</u>	X_1 = Motivasi X_2 = Lingkungan Kerja X_3 = Pelatihan Kerja Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier berganda)	Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam Produktivitas Kerja Karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

7	Sudarmanto, Pelatihan Kerja terhadap P roduktivitas Kerja Karyawan (2009)	X_1 = Pelatihan Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier	pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
8	Nugroho & Sampoerna, Pengaruh <i>Competence</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (2016)	X_1 = <i>Competence</i> Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier	<i>Competence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
9	Lia Marthalia & Anisah, Pengaruh <i>Competence</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (2020).	X_1 = <i>Competence</i> Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier	<i>Competence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja ¹ Karyawan
10	Falentina, Pengaruh <i>Competence</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (2018)	X_1 = <i>Competence</i> Y = Produktivitas Kerja (Analisis regresi linier	<i>Competence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

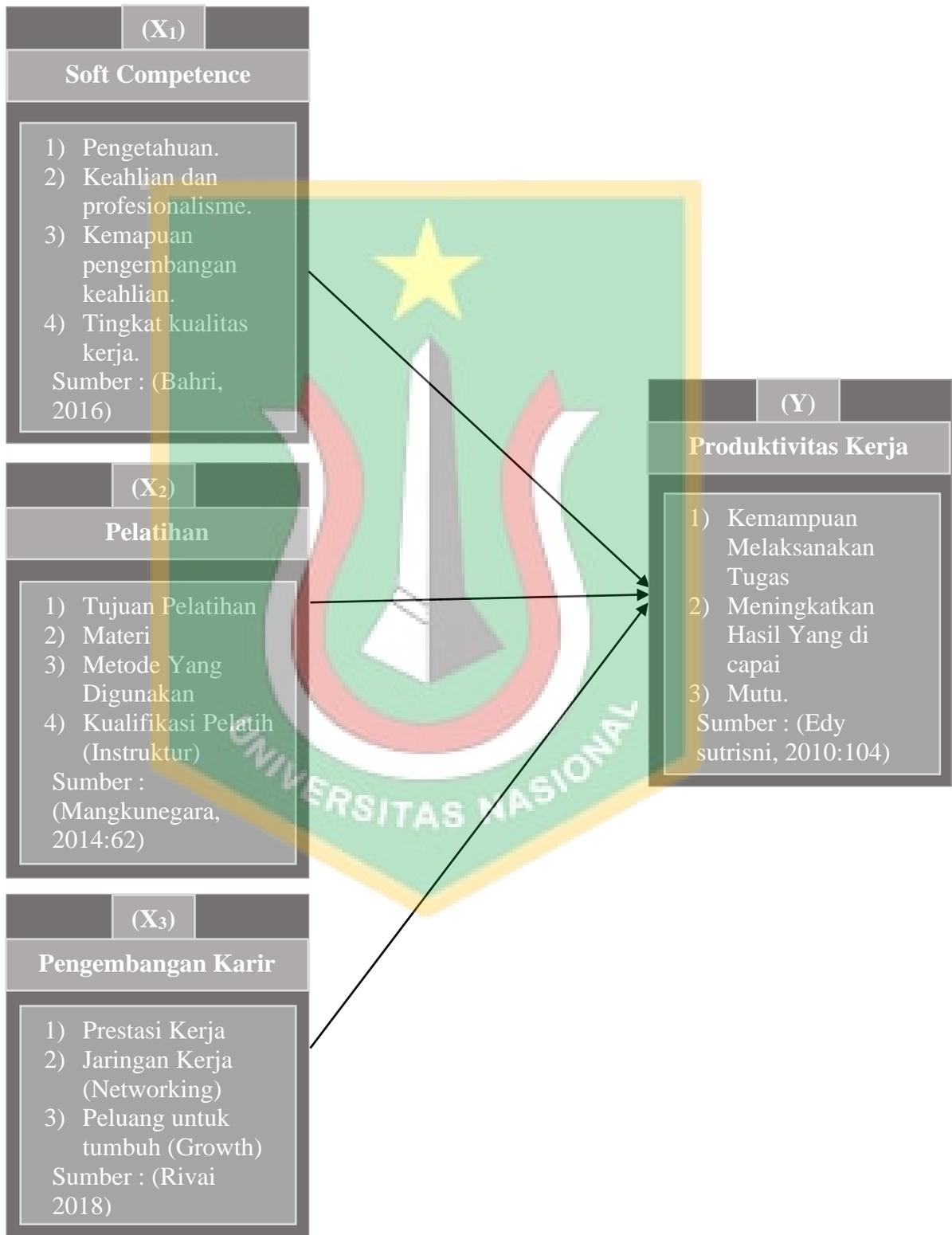
Sumber: diolah oleh peneliti dari jurnal - jurnal publikasi

H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis adalah penjelasan mengenai keterkaitannya kepada antara variabelnya yang tersusun dari bermacam teori yang berkaitan yang selanjutnya di Analisa. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya yang dimaksud adalah *Soft Competence* (X_1), Pelatihan (X_2), Pengembangan Karir (X_3) terkaitan menjadi variabel bebas (Independent Variable). Sedangkan Produktivitas Kerja (Y) menjadi variabel terikatnya (dependent variable).

Gambar 2. 1

Kerangka Analisis



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan sementara penelitian, Sugiyono (2017:63) dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. . Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : *Soft Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Kementerian Pertahanan RI.

H₂ : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Kementerian Pertahanan RI.

H₃ : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Kementerian Pertahanan RI.

