

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Ilmu Manajemen

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2017:1) definisi manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Sedangkan Follet dalam Restika (2020:9) mengemukakan manajemen adalah sebagai berikut :

Manajemen Merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin di perlukan.

Selanjutnya Mangkunegara dalam Restika (2020: 9) menjelaskan bahwa :

Manajemen merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja.

Menurut Robbins dan Coulter (2018:32) bahwa “Manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain”. Lalu menurut Griffin (2020:54) bahwa “Manajemen merupakan serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya organisasi

untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu yang mengajarkan proses mencapai tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut, sehingga ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen

Kotler dan Keller (2016:121) menjelaskan terdapat empat fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)
Perencanaan mencakup proses merumuskan masalah, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran yang ditentukan, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan tersebut.
2. Mengorganisasikan (*organizing*)
Menentukan pembagian tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, pengelompokannya, dan pertanggung jawaban pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan (*leading*)
Dalam kepemimpinan terdapat proses memotivasi dan mengarahkan pegawai dan menyeleksi saluran informasi yang paling efektif agar masalah dapat terselesaikan.
4. Pengawasan (*controlling*)
Mencakup kegiatan memantau aktivitas agar dapat dipastikan semua hal yang telah direncanakan sebelumnya dapat terpenuhi dan menjaga agar tidak ada penyimpangan yang signifikan.

Sedangkan menurut Terry dalam Hasibuan (2018:3) fungsi manajemen adalah :

1. *Planning* (perencanaan)
Fungsi *planning* yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. *Organizing* (pengorganisasian)
Fungsi organizing yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah di rencanakan.
3. *Actuating* (pelaksanaan)
Fungsi actuating Yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. *Controlling* (pengendalian)
Fungsi controlling yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat pada proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan dengan di susun sedemikian rupa agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3. Pendekatan Manajemen

Pendekatan manajemen menurut Hasibuan (2017:67) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pendekatan kasus empiris. Dalam pendekatan ini dipelajari penagalaman-pengalaman, peristiwa-peristiwa atau kasus-kasus daripada manajemen. Atas dasar pengalaman, peristiwa dan kasus dapat dipelajari bagaimana sukses diraih atau bagaimana kegagalan seseorang terjadi.
2. Pendekatan perilaku interpersonal. Dasar pemikiran pendekatan interpersonal ini adalah bahwa usaha untuk mencapai tujuan tidaklah mungkin dilakukan secara sendiri-sendiri atau melalui pribadi-pribadi, melainkan para pribadi ini harus bekerjasama dengan pribadi-pribadi lain. Dalam bentuk kerjasama tersebut terjadilah kontak hubungan pribadi dan dalam hubungan pribadi ini terjadi peristiwa manajemen yang menjadi obyek penelitian.
3. Pendekatan perilaku kelompok. Dengan menggunakan pendekatan ini dapat diperoleh rumusan tentang berbagai faktor yang mempengaruhi

tindakan manusia dalam mencapai tujuannya atau yang lebih dikenal sebagai faktor lingkungan manajemen dan organisasi.

4. Pendekatan sosial kooperatif. Dalam sistem sosial kooperatif ternyata faktor distribusi akan hasil kerjasama sangat mempengaruhi kerjasama itu sendiri. Dengan demikian pendekatan ini memperkenalkan kaidah keadilan bagi suksesnya suatu kerjasama antar manusia dalam kelompok kerjasama antar mereka.
5. Pendekatan sistem teknologi sosial. Akibat kemajuan di bidang teknologi yang dirintis sejak zaman revolusi industri, penggunaan alat-alat kerja dan mesin-mesin yang semakin canggih telah memberikan pengaruh yang besar dalam keseimbangan kerjasama antar manusia. Oleh sebab itu kaidah keadilan saja tidaklah cukup untuk menjamin kelangsungan kerjasama antar manusia, tetapi sistem keteknikan juga harus dipertimbangkan dan dibuat keseimbangan antara sistem sosial dengan sistem keteknikan tersebut, guna menjamin kelancaran kerjasama.
6. Pendekatan teori keputusan. Pendekatan ini menerapkan pengambilan keputusan sebagai sebuah tanggung jawab utama semua manajer, dan difokuskannya perhatian pada pengembangan pemikiran manajemen sekitar proses pengambilan keputusan.
7. Pendekatan pusat komunikasi. Pendekatan ini mempelajari bagian-bagian interdependen dan dari organisasi-organisasi, sewaktu mereka berinteraksi dengan dan dipengaruhi oleh lingkungan mereka.
8. Pendekatan matematis. Pendekatan ini memandang manajemen sebagai sebuah proses yang dapat melalui model-model matematis yang menyatakan elemen-elemen dasar suatu problem dan yang dapat menyediakan alat-alat untuk mengevaluasi solusi problem tersebut.
9. Pendekatan operasional. Pendekatan ini mempelajari manajemen dengan mempelajari praktek-praktek para manajer. Hasilnya para manajer di dalam menjalankan tugasnya ternyata menggabungkan berbagai ilmu pengetahuan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Dengan demikian di dalam pendekatan operasional ini tugas manajer adalah memilih berbagai ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk mengetahui masalah dalam praktek manajemen.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pendekatan manajemen terdiri dari pendekatan kasus empiris, pendekatan perilaku interpersonal, pendekatan perilaku kelompok, pendekatan social kooperatif, pendekatan sistem teknologi sosial, pendekatan teori keputusan, pendekatan matematis, dan pendekatan operasional.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo dalam Restika (2020:12) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah :

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Malayu Hasibuan (2017:10) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat”. Sedangkan Menurut French dalam Restika (2020:12) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”.

Menurut Dessler (2020:101) bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta aspek kesejahteraan pegawai”. Lalu menurut Mathis dan Jackson (2019:92) menyatakan “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan manusia dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal melalui fungsi perencanaan, pengembangan, kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia”. Selanjutnya menurut Noe dkk (2019:78) bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan manusia dalam organisasi untuk

mencapai kinerja yang optimal melalui fungsi perencanaan, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia”.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan Serangkain proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sehingga upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2018:21) terdapat sebelas fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan
Perencanaan (*human resources planing*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.
4. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi.
8. Pengintegrasian.
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan organisasi untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian
Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Priansa (2014:27) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari 1) fungsi manajerial 2) fungsi operasional. Dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial
Fungsi manajerial adalah fungsi yang telah didominasi untuk penggunaan konsep, pikiran, kebijakan dan strategi untuk mewujudkannya. Yang meliputi :
 - a. Perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.
 - b. Pengorganisasian. Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk di capai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam

struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

- c. Pengarahan. Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah pengadaan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.
 - d. Pengendalian. Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan.
2. Fungsi operasional
- Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Meliputi :
- a. Pengadaan pegawai. Fungsi operasional MSDM berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.
 - b. Pengembangan. Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
 - c. Kompensasi. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka mencapai tujuan organisasi.
 - d. Pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat.
 - e. Pemeliharaan. Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.
 - f. Pensiun. Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia pada umumnya terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Dimana fungsi manajerial yang dimulai dari perencanaan hingga fungsi operasional yang terakhir yaitu pemberhentian pegawai.

2.1.2.3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:16) dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang. Standarisasi diterapkan sehingga terjadi pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin antara komponen yang satu dengan komponen yang lain dapat saling dipertukarkan serta spesialisasi mesin-mesin, peralatan, tata letak, dan pabrik pada umumnya. Pendekatan mekanis ini akan mengakibatkan timbulnya masalah-masalah berikut:

- a. Pengangguran teknologis
- b. Keamanan ekonomis
- c. Organisasi buruh
- d. Kebanggaan dalam pekerjaan

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis, manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, wewenang dianggap sebagai anak-anaknya. Misalnya, diberikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli kebutuhannya secara kredit.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar.

2.1.3. *Digital Job Training*

2.1.3.1. Pengertian *Digital Job Training*

Menurut Rahardjo (2022:12) bahwa “*Digital job training* atau pelatihan *online* merupakan metode pembelajaran yang memanfaatkan internet atau jaringan internet perusahaan (intranet) untuk menyelenggarakan pelatihan secara *online*”. Dengan perkembangan *e-learning* yang semakin pesat, internet maupun intranet kini menjadi platform yang efektif untuk menyampaikan materi pelatihan. Selain itu, Janna *et al.*, (2021:43) menambahkan bahwa “Pelatihan *online* atau *e-learning* adalah proses pembelajaran yang dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat elektronik, seperti *smartphone*, komputer, video tape, rekaman audio, serta jaringan internet”. Pelatihan ini umumnya berlangsung dalam waktu singkat dan dirancang khusus untuk mencapai tujuan pembelajaran atau penguasaan keterampilan tertentu. Salah satu karakteristik utama *e-learning* adalah keterhubungannya dalam jaringan, yang memungkinkan perbaikan, penyimpanan, pengambilan, distribusi, serta berbagi materi pembelajaran dan informasi secara cepat. Menurut Charles *et al.*, (2020:21) menyatakan bahwa “Dalam konteks profesional, *e-learning* berkembang menjadi metode pengajaran dan pembelajaran yang inovatif bagi para profesional karirdengan memanfaatkan teknologi informasi”. Lalu menurut Hassan *et al.*, (2020:24) bahwa:

E-learning memiliki berbagai keunggulan, seperti menjangkau lebih banyak peserta, memungkinkan pelatihan yang lebih efektif dan efisien, mendukung mobilitas dalam pelatihan, serta dapat diakses secara global melalui internet. Dengan berbagai manfaat tersebut, *e-learning* dapat menjadi solusi pembelajaran modern yang mendukung peningkatan kompetensi secara fleksibel dan berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa *digital job training* atau *e-learning* adalah metode pembelajaran berbasis teknologi yang memanfaatkan internet atau intranet untuk menyampaikan materi secara online. Metode ini memungkinkan pelatihan yang efisien, fleksibel, dapat diakses luas, serta mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan bagi peserta.

2.1.3.2. Indikator *Digital Job Training*

Indikator *digital job training* atau pelatihan *online* menurut Zainal et al., (2018:38) mencakup enam aspek utama yaitu:

1. Materi pelatihan yang disusun secara relevan dan sesuai dengan kebutuhan peserta agar tujuan pelatihan tercapai
2. Instruktur pelatihan yang berperan penting dalam memimpin proses pembelajaran secara efektif dan efisien
3. Fasilitas pelatihan sebagai sarana dan prasarana pendukung selama proses pelatihan berlangsung
4. Tujuan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai perilaku kerja yang diharapkan
5. Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan gaya belajar peserta dan karakteristik pekerjaan
6. Peserta pelatihan yang dipilih berdasarkan latar belakang atau kesesuaian dengan materi agar pelatihan dapat diterima dan diterapkan secara optimal

Menurut Munawaroh, Ali, dan Hernawan (2022:32-33) indikator pelatihan kerja berbasis digital diantaranya adalah:

1. Kualitas materi pelatihan. Materi digital harus relevan dengan pekerjaan dan kebutuhan kompetensi pegawai.
2. Aksesibilitas teknologi atau infrastruktur. Peserta pelatihan harus bisa mengakses platform *e-learning* dengan mudah tanpa hambatan teknis.

3. Interaktivitas dan *engagement* peserta. Tingkat interaksi peserta dengan materi menjadi efektivitas pelatihan digital.
4. Kepuasan peserta. Sejauh mana peserta merasa puas dengan materi, metode, instruktur, dan platform pelatihan digital. Kepuasan peserta sering diukur melalui survei atau kuesioner dan memengaruhi motivasi belajar.
5. Transfer pelatihan ke pekerjaan (*transfer of training*). Tingkat penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan ke pekerjaan nyata. Indikator ini penting untuk menilai dampak pelatihan pada performa kerja pegawai.
6. Efektivitas pembelajaran. Ukuran peningkatan kompetensi peserta, biasanya diukur melalui pre-test dan post-test, tugas praktis, atau penilaian berbasis proyek. Efektivitas pembelajaran menunjukkan seberapa baik pelatihan mencapai tujuan kompetensi.
7. Dampak organisasi. Dampak pelatihan terhadap produktivitas, kualitas kerja, atau metrik kinerja lainnya. Ini menunjukkan apakah pelatihan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa indikator *digital job training* diantaranya adalah kualitas materi pelatihan, aksesibilitas teknologi, interaktivitas, kepuasan peserta, transfer pelatihan ke pekerjaan, efektivitas pembelajaran dan dampak organisasi.

2.1.3.3. Manfaat *Digital Job Training*

Menurut Simamora dalam Priansa (2017:70) bahwa manfaat dari program pelatihan *online* adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu yang dibutuhkan pegawai untuk mencapai standar kinerja yang diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, serta antara pimpinan dan karyawan di dalam perusahaan.
4. Memenuhi persyaratan dalam perencanaan sumber daya manusia yang ada.
5. Mengurangi jumlah kecelakaan kerja yang terjadi di perusahaan dan membantu karyawan dalam peningkatan serta pengembangan diri mereka di perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa manfaat *digital job training* adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas kerja, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pegawai mencapai SOP, menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan antara dua pihak, memenuhi persyaratan dalam perencanaan sumber daya manusia yang ada, mengurangi jumlah kecelakaan kerja yang terjadi.

2.1.3.4. Tujuan *Digital Job Training*

Pelatihan selalu diperlukan, baik untuk pegawai baru maupun pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan. Bagi pegawai baru, pelatihan sangat bermanfaat agar mereka dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka dengan lebih efektif. Sementara itu, bagi pegawai yang sudah berpengalaman, pelatihan bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan mereka dengan tuntutan tugas saat ini atau untuk mempersiapkan mereka agar siap ditransfer atau dipromosikan ke posisi lain yang memerlukan pengembangan tertentu. Menurut Handoko dalam Priansa (2017:71), terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan perlu dilakukan di dalam perusahaan:

1. Dapat mengurangi ketergantungan pada perekrutan tenaga kerja baru.
2. Lowongan pekerjaan lebih mungkin diisi terlebih dahulu dari sumber internal.
3. Meningkatkan rasa ketertarikan karyawan terhadap perusahaan.
4. Merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan *digital job training* diantaranya dapat mengurangi ketergantungan perekrutan, lowongan kerja dapat diisi oleh internal, meningkatkan ketertarikan pegawai dan merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar.

2.1.4. *Career Development* (Pengembangan Karir)

2.1.4.1. *Pengertian Career Development*

Menurut Janna et al., (2021:21) bahwa “Pengembangan karir adalah serangkaian tahapan yang dibuat oleh perusahaan dengan tujuan untuk mempersiapkan karyawan yang kompeten di masa depan agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan”. Lalu menurut Setyawati (2022:19) bahwa “Pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, efektivitas kerja, dan posisi seseorang dalam perusahaan”. Menurut Zainal et al. (2018:29) menyatakan bahwa “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan individu untuk mencapai karir yang diinginkan, dengan menyelaraskan peluang karir saat ini dan masa depan dengan kebutuhan serta tujuan karyawan”. Lebih lanjut, Sinambela (2016:93) menyatakan bahwa “Pengembangan karir juga mencakup inisiatif organisasi dalam membimbing dan mengawasi jalur karir karyawannya, yang dikenal sebagai manajemen karir”. Sejalan dengan itu, Rahardjo (2022:18) menambahkan bahwa “Pengembangan karir bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengasah potensi karyawan, meningkatkan keterampilan yang telah dimiliki, serta mempersiapkan mereka untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam perjalanan karir mereka”.

2.1.4.2. *Tujuan Career Development*

Tujuan utama dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas oleh karyawan, sehingga mereka dapat menghasilkan hasil yang memuaskan dan berkontribusi pada pencapaian

tujuan organisasi tempat mereka bernaung. Menurut Mangkunegara (2015: 77–78), sasaran dari pengembangan karir adalah:

1. Mendukung pencapaian sasaran individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan keterkaitan antara kesejahteraan karyawan.
3. Membantu karyawan menyadari potensi dan kemampuan yang dimiliki.
4. Memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan.
5. Menunjukkan tanggung jawab sosial.
6. Membantu memperkuat implementasi program-program perusahaan.
7. Mengurangi tingkat perputaran karyawan dan biaya sumber daya manusia.
8. Mengurangi kedaluwarsa dalam profesi dan manajemen.
9. Mendorong analisis di kalangan seluruh karyawan.
10. Mendorong pemikiran jangka panjang.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa sasaran pengembangan karir adalah untuk mendukung pencapaian tujuan individu dan perusahaan, memaksimalkan potensi karyawan, memperkuat keterikatan dan tanggung jawab sosial, serta meningkatkan efektivitas program perusahaan, sekaligus mengurangi perputaran karyawan dan mendorong pemikiran strategis jangka panjang.

2.1.4.3. Indikator *Career Development*

Indikator pengembangan karier menurut Gomez, et al dalam Tamalika (2017;163), adalah :

1. Kesesuaian antara minat dan pekerjaan.
2. Kesempatan untuk pengembangan karier di dalam perusahaan.
3. Kejelasan rencana karier baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Sedangkan indikator *career development* menurut Mangkunegara (2015:48-49) diantaranya adalah:

1. Perencanaan karir. Kemampuan karyawan untuk merencanakan jalur karirnya sesuai kompetensi, minat, dan tujuan jangka panjang.
2. Pelatihan dan pengembangan. Upaya organisasi menyediakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
3. Mentoring dan pembimbingan. Karyawan mendapatkan bimbingan dari atasan atau mentor untuk mengembangkan potensi dan kesiapan promosi.
4. Promosi dan kenaikan jabatan. Kesempatan karyawan untuk naik jabatan sesuai kompetensi dan prestasi.
5. Evaluasi kinerja. Penilaian kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan.
6. Kepuasan dan motivasi pegawai. Tingkat kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir memengaruhi motivasi dan loyalitas.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa indikator *career development* mencakup perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, mentoring, kesempatan promosi, evaluasi kinerja, dan kepuasan karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan keterikatan karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Rivai dan Basri dalam Restika (2020:29) menyatakan bahwa :

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Afandi (2018:83) bahwa :

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Sedamaryanti dalam Restika (2020:30) bahwa :

Kinerja berarti kemampuan kerja. Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Menurut Mangkunegara dalam Restika (2020:30) menyatakan bahwa :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat di capai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.5.2. Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan penjelasan dari Robbins (2018:43), terdapat enam indikator kemampuan karyawan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja mereka.

1. Mutu. Kualitas kinerja pekerja dapat diukur berdasarkan kualitas tugas yang diselesaikan oleh karyawan.
2. Kuantitas. Kuantitas mengacu pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Jumlah pekerjaan tersebut dapat dinilai berdasarkan target yang ditetapkan dalam perencanaan deskripsi pekerjaan, sehingga penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.
3. Ketepatan Waktu. Ketepatan waktu merupakan faktor penting dalam pekerjaan karena berkaitan dengan pencapaian target yang ditetapkan.
4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya. Efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan juga merupakan salah satu indikator kemampuan. Jika karyawan dalam sebuah perusahaan mampu menggunakan sumber daya, seperti uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku, secara efektif, maka hasil kerja mereka akan semakin baik.

Dengan demikian, penggunaan sumber daya yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Mandiri. Sikap mandiri merupakan salah satu indikator kemampuan karyawan yang penting dalam menilai kinerja mereka. Meskipun kemandirian karyawan sangat berarti, hal ini tidak berarti bahwa kemampuan untuk bekerja sama dalam tim harus diabaikan.
6. Berkomitmen. Komitmen merupakan indikator penting karena dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Indikator kinerja pegawai menurut Robbins dalam Octaviani (2020:43)

yaitu:

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa indikator kinerja pegawai diantaranya yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

2.1.5.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Perusahaan atau organisasi yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja pegawainya, karena hal ini menunjukkan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan dapat dicapai atau tidak. Kinerja seseorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini

dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika pemimpin perusahaan atau organisasi mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya. Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowlegde* dan *skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang tidak terarah untuk mencapai organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi.

2.1.6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam suatu kajian ilmiah karena dapat menjadi dasar teoritis serta memberikan gambaran tentang hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Studi-studi sebelumnya juga membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan memperkuat landasan dalam merumuskan masalah, tujuan, dan hipotesis penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
1	Diyah Nia Anisah (2025). Pengaruh	Hasil penelitian menunjukkan	Variabel pelatihan	Lokasi

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
	Pelatihan <i>Online</i> dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karaywan	bahwa, secara parsial, pelatihan daring tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, pengembangan karier terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, pelatihan daring dan pengembangan karier terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kantor Cabang Sidoarjo. Penelitian ini memperkuat teori yang ada dan memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT Pegadaian Kantor Cabang Sidoarjo untuk mengevaluasi dan menyelaraskan kebijakan pengembangan karier agar lebih adil dan responsif.	<i>online</i> , pengembangan karir dan kinerja pegawai	penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		Tujuannya adalah untuk memastikan kesempatan yang sama bagi semua tingkatan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui manajemen sumber daya manusia berbasis data.		
2	Siska Tri Octaviani (2020). Pengaruh <i>Job Attitude</i> dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Ciamis)	Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa sikap kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dengan besarnya pengaruh 63,04% dan sisanya 36,96% dipengaruhi faktor lain.	Variabel pelatihan dan kinerja pegawai	Variabel <i>job attitude</i> dan lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
3	Rizqi Permana Widihartono. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan konteks digital mencatatkan peningkatan produktivitas karyawan rata-rata sebesar 34%, dibandingkan 21% pada metode konvensional. Faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan mencakup kematangan infrastruktur digital, kompetensi digital fasilitator dan peserta, serta desain pembelajaran yang adaptif. Implementasi teknologi seperti AI, VR, dan AR dalam program pelatihan terbukti meningkatkan retensi pengetahuan hingga 65%	Variabel pelatihan dan kinerja karyawan	Lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		dibandingkan metode tradisional.		
4	Renia Rani Safitri (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Digital Well-Being</i> sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang (Unit. Departemen SDM).	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Digital Well-being terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Semen Padang (Unit Departemen SDM). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Digital Well-being pada PT.Semen Padang (Unit Departemen SDM). Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Semen Padang (Unit Departemen SDM). Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Digital Well-being pada PT.Semen Padang (Unit	Variabel pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan	Variabel <i>digital well being</i> dan lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		Departemen SDM). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Semen Padang (Unit Departemen SDM)		
5	Putri Tiara Sari. 2025. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Dealer Antar Putra Cimareme.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada uji parsial (Uji t), nilai t hitung untuk pelatihan (2.374) > t tabel (1.692) dan signifikansi (0.024) < 0.05, yang berarti pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengembangan karir, nilai t hitung (2.483) > t tabel (1.692) dan signifikansi (0.018) < 0.05, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, pelatihan dan	Variabel pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan	Lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1. Pengaruh *Digital Job Training* Terhadap Kinerja Pegawai

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, termasuk dalam sistem pengembangan kompetensi pegawai di sektor pemerintahan. Pemanfaatan *digital job training* menjadi salah satu strategi modern yang digunakan organisasi publik untuk meningkatkan kemampuan teknis, adaptabilitas, dan kualitas kerja pegawai secara lebih efektif dan efisien. Melalui pelatihan berbasis digital, pegawai dapat mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, sehingga proses peningkatan kompetensi tidak lagi terbatas oleh ruang dan waktu. Hal ini sejalan dengan tuntutan era digital yang menekankan kecepatan, ketepatan, dan kemampuan mengelola informasi secara optimal.

Menurut O'Neil (2025) bahwa :

Pelatihan digital memungkinkan proses pembelajaran yang lebih fleksibel, personal, serta dapat dipantau melalui sistem evaluasi berbasis data, sehingga mempercepat proses transfer pembelajaran ke tugas pekerjaan. Dukungan teknologi ini memungkinkan pegawai mengakses materi kapan saja dan mengulangi konten sesuai kebutuhan, sehingga kompetensi teknis dan nonteknis dapat meningkat secara lebih efektif dibandingkan pelatihan konvensional. Dengan meningkatnya kompetensi

yang relevan dengan pekerjaan, maka kinerja pegawai cenderung menunjukkan peningkatan.

Dengan demikian, *digital job training* dipandang memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan berbasis teknologi diyakini dapat meningkatkan produktivitas, ketepatan kerja, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat administratif maupun teknis.

Menurut Dewanto dan Prasetyo (2024) bahwa:

Digital training juga dapat membantu pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan mereka dalam memecahkan masalah, berkomunikasi dengan efektif, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, digital training dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Lalu menurut Kholik (2024) bahwa :

Faktor pelatihan *online* menjadi hal yang sangat esensial guna memastikan karyawan mempunyai keahlian serta wawasan yang dibutuhkan demi melaksanakan tanggung jawab secara efektif. Pelatihan *online* dapat mencakup penggunaan aplikasi perangkat lunak khusus, pemeliharaan perangkat keras, atau prosedur keamanan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang bekerja secara remote mungkin memiliki akses terbatas ke pelatihan langsung atau bimbingan, sehingga pelatihan online yang efektif dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Sedangkan menurut Ratnaningsih (2024) bahwa “Program pelatihan karyawan membawa manfaat yang besar bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan secara bertahap. Dengan adanya program pelatihan, perusahaan dapat mencapai SDM yang diharapkan”. Menurut Dewangga dan Rahardja (2022) bahwa “Pelatihan diharapkan meningkatkan kemampuan, kompetensi, ketrampilan, produktivitas organisasi,

dan kinerja pegawai menjadi baik yang kemudian akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap bidang kerja, dan akan membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan”. Menurut Parta, Ismail, dan Wijaya (2023) bahwa:

Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik perlu didukung oleh pemberian pelatihan dan disiplin kerja dari karyawan. Pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, pelatihan telah ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan baik dalam bentuk digital maupun *online* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai. Pelatihan mampu mendukung kemampuan pemecahan masalah, komunikasi, adaptasi terhadap perubahan, serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Melalui program pelatihan yang terencana dan berkelanjutan, kualitas kerja dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara bertahap, sehingga mendorong efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2. Pengaruh *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai

Career development atau pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan pegawai memiliki arah, kesempatan, dan tahapan yang jelas dalam perjalanan profesionalnya. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi, penugasan yang

menantang, pelatihan berkelanjutan, hingga pemberian peluang berpartisipasi dalam proses organisasi. Dalam konteks organisasi modern, pengembangan karir dipandang sebagai investasi strategis untuk memastikan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tuntutan teknologi, serta dinamika peraturan yang semakin kompleks.

Menurut Insan, Setiawan, dan Chairunisa (2025:34) bahwa :

Career development bukan hanya sekadar jalur promosi, tetapi mencakup pengembangan kompetensi, mentoring, pelatihan, dan perencanaan karir jangka panjang yang memberi arahan dan motivasi bagi pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Peran pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat signifikan karena memberikan motivasi, arah, serta rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi menyediakan jalur karir yang jelas dan adil, mereka cenderung menunjukkan komitmen lebih Baik, bekerja secara proaktif, serta meningkatkan kualitas kinerjanya. Pengembangan karir yang terstruktur juga memungkinkan pegawai mendapatkan kompetensi baru yang relevan dengan tugasnya, sehingga kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih efektif, cepat, dan sesuai standar. Dengan demikian, *career development* bukan hanya sebagai bentuk penghargaan organisasi, tetapi sebagai mekanisme peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Menurut Seku dan Andriyani (2023:390) bahwa:

Hubungan antara pengembangan karier terhadap kinerja karyawan yaitu faktor pengembangan karier merupakan salah satu faktor dukungan organisasi yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai”.

Menurut Seku dan Andriyani (2023:390) bahwa :

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memerlukan program pengembangan karier. Program pengembangan karier yang tepat akan menimbulkan semangat dan kegairahan dalam bekerja. Meningkatnya semangat dan kegairahan untuk bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Syahputra dan Tanjung (2020:285) bahwa “Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memerlukan program pengembangan karier. Program pengembangan karier yang tepat akan menimbulkan semangat dan kegairahan dalam bekerja. Meningkatnya semangat dan kegairahan untuk bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan”. Menurut Isma, Payangan dan Parawansa (2020:11) menyatakan bahwa :

Pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Pengembangan karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya

Menurut Hania, Hakim dan Arfah (2023:212) bahwa “Pengembangan karir adalah upaya pegawai dan perusahaan dalam meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menjalankan pekerjaannya melalui berbagai cara yaitu melalui pelatihan, penambahan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan promosi jabatan”.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan bentuk dukungan organisasi yang memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pengembangan karier yang dirancang dan dilaksanakan secara tepat mampu meningkatkan semangat, motivasi, serta kegairahan kerja pegawai, sehingga

mendorong terciptanya hasil kerja yang lebih optimal. Pengembangan karier tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan, pendidikan, dan pengalaman, tetapi juga perbaikan perilaku kerja melalui pelatihan, penambahan pengetahuan, dan promosi jabatan. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi kebutuhan penting yang harus terus dilakukan untuk meningkatkan potensi, kompetensi, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.3. Pengaruh *Digital Job Training* dan *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam era perkembangan teknologi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin Baik, organisasi dituntut untuk memiliki pegawai yang kompeten, produktif, dan adaptif terhadap perubahan. Salah satu upaya strategis yang dapat ditempuh adalah melalui *digital job training* dan *career development*. *Digital job training* menyediakan platform pembelajaran berbasis teknologi untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai secara fleksibel, sedangkan *career development* memfokuskan pada perencanaan jalur karir, pengembangan kompetensi, dan pemberian peluang pertumbuhan profesional yang sistematis. Kombinasi kedua pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan komitmen pegawai, sehingga kinerjanya dapat lebih optimal.

Menurut Febrianto (2025:23) bahwa “Pelatihan berbasis digital dan *career development* merupakan dua pilar penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan berbasis digital memberikan sarana pembelajaran modern dan fleksibel”. Lalu menurut Dewangga dan Rahardja (2022) bahwa “Pelatihan dan

pengembangan yang dilakukan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang efektif terhadap pekerjaan karyawan sehingga kinerja karyawan pun meningkat dan tujuan organisasi tercapai”.

Menurut Hikmah (2024:144) bahwa :

Pelatihan kerja dan pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan, yang berimbas positif pada kinerja organisasi. Tujuannya untuk memaksimalkan pembelajaran karyawan tentang keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku baru untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis. Kinerja karyawan, yang krusial untuk mencapai tujuan organisasi, sangat dipengaruhi oleh pelatihan karena meningkatkan keterampilan, kapabilitas, kepercayaan diri, dan kompetensi.

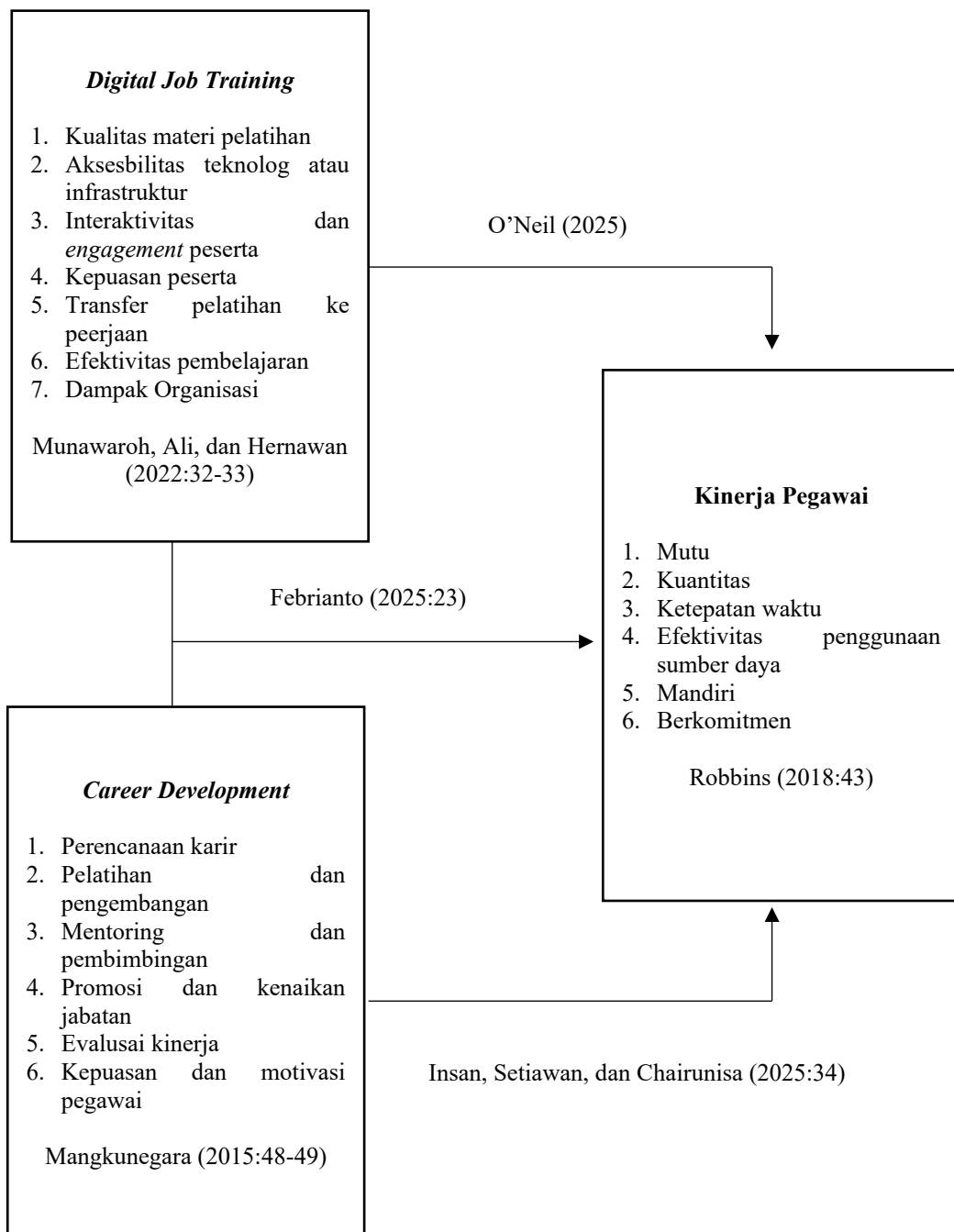
Menurut Hikmah (2024:144) bahwa :

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa komponen internal seperti motivasi, kemampuan, pelatihan dan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi. Pengembangan karir dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan kemampuan mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi cara mereka bekerja. Aktivitas pengembangan karir di perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Menurut Pratanti (2025:141) bahwa “Pengembangan karir dinilai dapat menjadi motivasi bekerja bagi pegawai, sehingga pegawai lebih bersemangat dalam bekerja yang berdampak positif terhadap kinerjanya”.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berbasis digital dan pengembangan karier merupakan faktor strategis yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan, khususnya yang berbasis digital, menyediakan sarana pembelajaran yang modern, fleksibel, serta efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kepercayaan diri pegawai sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja. Sementara itu, pengembangan karier berperan

sebagai pendorong motivasi dan peluang peningkatan kemampuan individu yang memengaruhi cara dan kualitas pegawai dalam bekerja. Kombinasi pelatihan dan pengembangan karier yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara individual, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Menurut Sugiyono (2017:63) menjelaskan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian 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. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Dari kerangka pemikiran, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian adalah:

1. Terdapat pengaruh antara *digital job training* dengan kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh antara *career development* dengan kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh antara *digital job training* dan *career development* dengan kinerja pegawai.