



PUSTAKALAYA

UNIVERSITAS SANGGA BUANA

YAYASAN PENDIDIKAN KEUANGAN DAN PERBANKAN

Jl. PHH. Mustofa No.68, Kel. Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung

Website: pustakalaya.usbypkp.ac.id Email: library@usbypkp.ac.id

Surat Keterangan Cek Plagiarisme

Nomor: 683/VIII/SKCP/USB-YPKP/2025

Sehubungan dengan kewajiban Cek Plagiarisme dengan *similarity check maximal 25%* sebagai salah satu kelengkapan persyaratan administrasi bagi mahasiswa tingkat akhir, dengan ini UPT Perpustakaan Universitas Sangga Buana menerangkan bahwa:

Nama : Irmawati
NPM : 1111227001
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Karya Tulis Ilmiah : " PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO SDM UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA"
Tanggal Cek Turnitin : 21 August 2025
Status : Lulus dengan **25% Similarity Check**

Adalah benar telah dilakukan *similarity check* sebagaimana data tersebut diatas, dan surat ini dibuat berdasarkan keadaan yang sebenar benarnya, untuk bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, 21 August 2025

Kepala UPT Perpustakaan

Widayapuri Prasastiningtyas, S.Sos., M.I.kom.

NIP. 432.200.173

Perpustakaan Usbypkp

Cek Plagiarisme IRMAWATI 1111227001_BAB 1-5

 Sand_102 -- No Repository 026

Document Details

Submission ID

trn:oid::3117:485172218

Submission Date

21 Aug 2025, 11:14 GMT+7

Download Date

21 Aug 2025, 13:06 GMT+7

File Name

Cek Plagiarisme IRMAWATI 1111227001_BAB 1-5.docx

File Size

611.0 KB

130 Pages

21,504 Words

144,657 Characters

25% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 17%  Internet sources
- 9%  Publications
- 22%  Submitted works (Student Papers)



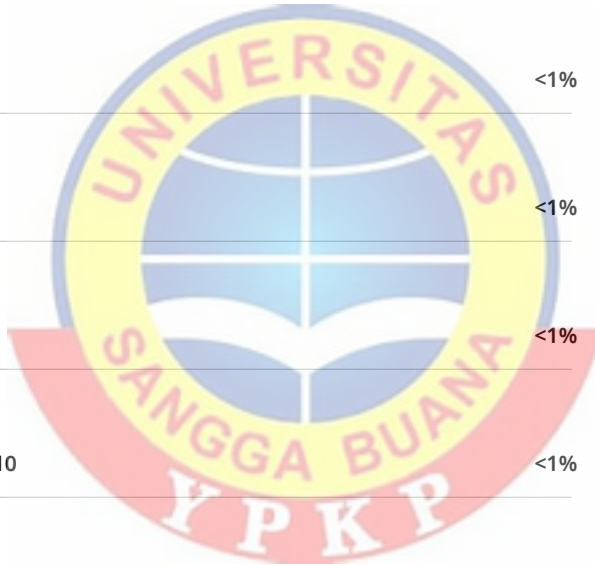
Top Sources

- 17% Internet sources
- 9% Publications
- 22% Submitted works (Student Papers)

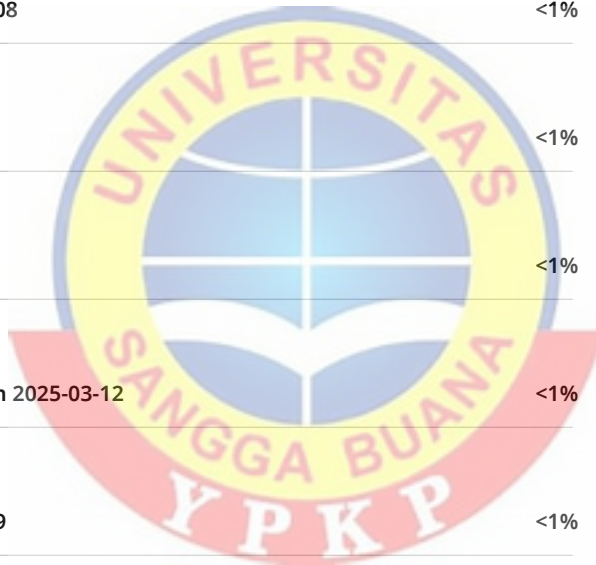
Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	repository.widyatama.ac.id	1%
2	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2025-06-21	<1%
3	Internet	repository.usbypkp.ac.id	<1%
4	Internet	repository.unpas.ac.id	<1%
5	Internet	repo.darmajaya.ac.id	<1%
6	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-03-10	<1%
7	Internet	123dok.com	<1%
8	Internet	repository.upi.edu	<1%
9	Internet	repository-feb.unpak.ac.id	<1%
10	Student papers	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part III on 2024-12-20	<1%
11	Internet	laakfkb.telkomuniversity.ac.id	<1%



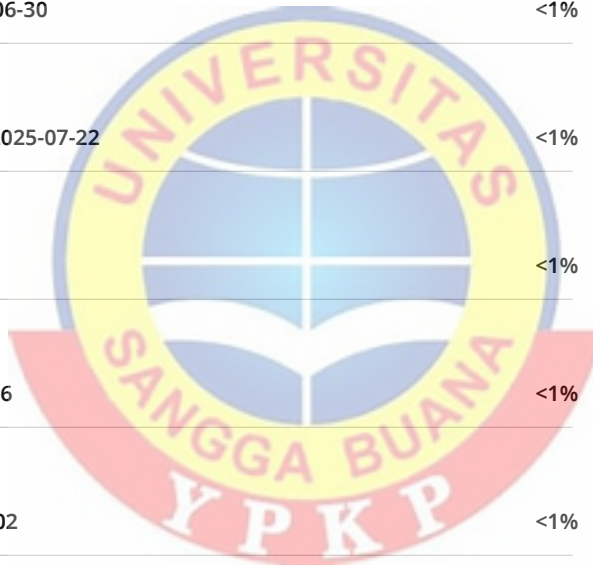
12	Student papers	Universitas Pendidikan Ganesha on 2025-07-10	<1%
13	Internet	journal-nusantara.com	<1%
14	Internet	library.binus.ac.id	<1%
15	Student papers	State Islamic University of Alauddin Makassar on 2024-08-21	<1%
16	Student papers	Universitas Putera Batam on 2022-08-08	<1%
17	Internet	adoc.pub	<1%
18	Internet	repository.stei.ac.id	<1%
19	Student papers	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2025-03-12	<1%
20	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2017-09-09	<1%
21	Student papers	Universitas Nasional on 2022-01-31	<1%
22	Internet	journal.widyakarya.ac.id	<1%
23	Internet	papers.iafor.org	<1%
24	Internet	repository.ubharajaya.ac.id	<1%
25	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-08-12	<1%



26	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2025-07-21	<1%
27	Internet	repository.unfari.ac.id	<1%
28	Student papers	Universiti Teknologi Petronas on 2023-07-01	<1%
29	Internet	eprints.pancabudi.ac.id	<1%
30	Internet	repository.upstegal.ac.id	<1%
31	Internet	dspace.umkt.ac.id	<1%
32	Student papers	Culver-Stockton College on 2021-08-19	<1%
33	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-08-02	<1%
34	Student papers	Universitas Pamulang on 2022-08-22	<1%
35	Student papers	University of Leicester on 2023-08-10	<1%
36	Internet	www.scribd.com	<1%
37	Student papers	King Mongkut's University of Technology Thonburi on 2024-01-25	<1%
38	Student papers	United International University on 2024-09-13	<1%
39	Student papers	Universitas Muhammadiyah Buton on 2024-07-01	<1%



40	Student papers	Universitas Pamulang on 2022-05-30	<1%
41	Internet	repository.unwim.ac.id	<1%
42	Internet	www.mitrariset.com	<1%
43	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-07-29	<1%
44	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2025-06-30	<1%
45	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2025-07-22	<1%
46	Student papers	stie-pembangunan on 2023-11-09	<1%
47	Student papers	Universitas Mulawarman on 2021-01-06	<1%
48	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-02	<1%
49	Student papers	Universitas Riau on 2025-01-21	<1%
50	Student papers	Institut Pemerintahan Dalam Negeri on 2025-01-23	<1%
51	Internet	etheses.iainponorogo.ac.id	<1%
52	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-03	<1%
53	Internet	text-id.123dok.com	<1%

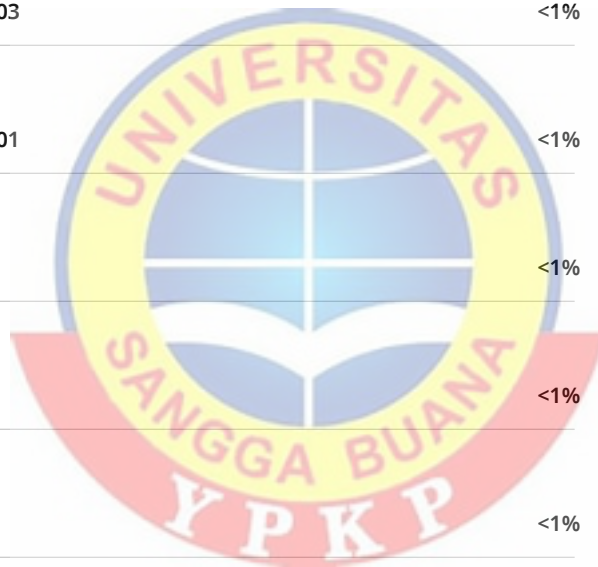


54	Publication	Abd. Rasyid Syamsuri, Fiona Fiona, Putri Dedsri Maharani. "Analisis Kinerja Securi...	<1%
55	Student papers	STIE PGRI Dewantara Jombang on 2025-07-23	<1%
56	Student papers	Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang on 2019-08-07	<1%
57	Student papers	Universitas Muhammadiyah Palembang on 2025-08-19	<1%
58	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2019-09-12	<1%
59	Publication	Dewirahmadanirwati Dewirahmadanirwati, Jurminarti Sababalat. "Analisis Peran ...	<1%
60	Student papers	Federal University of Technology on 2023-07-25	<1%
61	Student papers	Telkom University on 2025-06-03	<1%
62	Publication	Tsalis Baiti Nur Andayani, Heni Hirawati. "PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMB...	<1%
63	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2019-07-09	<1%
64	Student papers	Universitas Respati Indonesia on 2022-08-31	<1%
65	Internet	e-journals.unmul.ac.id	<1%
66	Internet	lib.unnes.ac.id	<1%
67	Internet	repository.uinsaizu.ac.id	<1%

68	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-07-24	<1%
69	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-07-31	<1%
70	Internet	eprints.undip.ac.id	<1%
71	Internet	repository.unj.ac.id	<1%
72	Student papers	Politeknik Kesehatan Kemenkes Aceh on 2025-04-24	<1%
73	Student papers	Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta on 2025-07-17	<1%
74	Student papers	Universitas Andalas on 2025-07-14	<1%
75	Student papers	Universitas Pamulang on 2022-02-21	<1%
76	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2025-08-13	<1%
77	Student papers	University of Melbourne on 2023-04-18	<1%
78	Internet	dspace.uir.ac.id	<1%
79	Internet	eprints.uny.ac.id	<1%
80	Student papers	Fakultas Peternakan on 2025-07-24	<1%
81	Student papers	LPPM on 2025-07-17	<1%



82	Publication	Nazifah Husainah, Maswanto, Cecep Haryoto. "Determinants of Job Satisfaction ..."	<1%
83	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-08-11	<1%
84	Student papers	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya on 2025-07-29	<1%
85	Student papers	Universitas Islam Indonesia on 2018-08-10	<1%
86	Student papers	Universitas Putra Batam on 2020-12-03	<1%
87	Student papers	Universitas Putra Batam on 2023-02-01	<1%
88	Student papers	Universitas Riau on 2025-06-10	<1%
89	Internet	adoc.tips	<1%
90	Internet	journal.ugm.ac.id	<1%
91	Internet	konsultasiskripsi.com	<1%
92	Internet	pascasarjanafe.untan.ac.id	<1%
93	Internet	www.coursehero.com	<1%
94	Student papers	Dongguk University on 2024-07-16	<1%
95	Student papers	Federal University of Technology on 2023-08-22	<1%



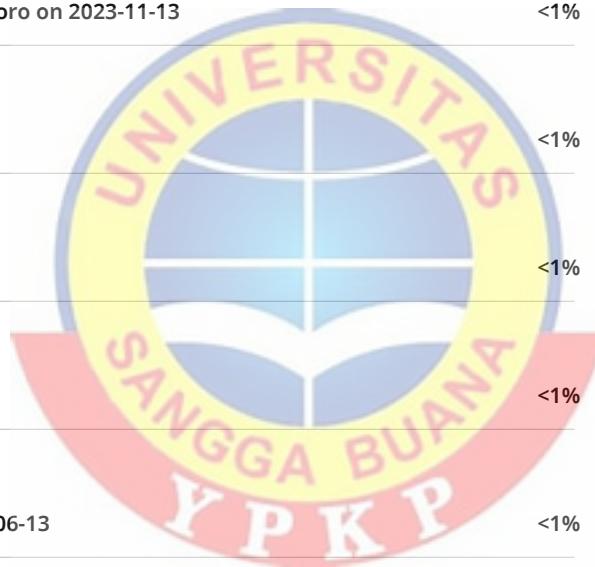
96	Student papers	Keimyung University on 2024-07-20	<1%
97	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-02-22	<1%
98	Student papers	Universitas Raharja on 2025-07-23	<1%
99	Internet	journal.umy.ac.id	<1%
100	Internet	ml.scribd.com	<1%
101	Student papers	Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2025-02-03	<1%
102	Publication	Riris Olivia Pardede, Sahat Parulian Remus Silalahi, Maludin Panjaitan. "Peran Ma...	<1%
103	Student papers	UIN Walisongo on 2024-09-23	<1%
104	Student papers	UPN Veteran Yogyakarta on 2025-07-16	<1%
105	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2016-08-08	<1%
106	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-03-15	<1%
107	Student papers	esap on 2025-08-09	<1%
108	Student papers	stie-pembangunan on 2023-11-09	<1%
109	Publication	Alfisah Rusdian, Edi Jusriadi, Zalkha Soraya. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kine...	<1%



110	Publication	Febrian Setyo Wahyu Anggoro, Arry Widodo, Anita Silvianita, Nurafni Rubiyanti. "...	<1%
111	Student papers	LPPM on 2025-07-16	<1%
112	Student papers	LPPM on 2025-08-07	<1%
113	Student papers	Sriwijaya University on 2020-06-03	<1%
114	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2024-12-02	<1%
115	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2017-12-15	<1%
116	Student papers	Universitas Terbuka on 2018-08-27	<1%
117	Publication	Zulmauli Bahri, Tasya Aspiranti, Rusman Frendika. "PENGARUH IMPLEMENTASI M...	<1%
118	Internet	www.al-habib.info	<1%
119	Publication	Dwi Rahmad Sholihin, Muhammad Agus Salim, Hadi Supratikta. "TELAAH DINAMI...	<1%
120	Student papers	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-05-30	<1%
121	Student papers	LPPM on 2025-07-25	<1%
122	Student papers	UIN Sunan Gunung Djati Bandung on 2017-12-05	<1%
123	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2018-09-13	<1%



124	Student papers	Universitas Musamus Merauke on 2025-07-10	<1%
125	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2015-08-12	<1%
126	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2018-05-21	<1%
127	Student papers	Universitas Putera Batam on 2018-11-30	<1%
128	Student papers	University of North Carolina, Greensboro on 2023-11-13	<1%
129	Internet	docplayer.info	<1%
130	Internet	eprints.unsri.ac.id	<1%
131	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-07-22	<1%
132	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2024-06-13	<1%
133	Student papers	Universitas Pamulang on 2021-11-03	<1%
134	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-10-18	<1%
135	Internet	e-journal.uajy.ac.id	<1%
136	Internet	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
137	Internet	jer.or.id	<1%

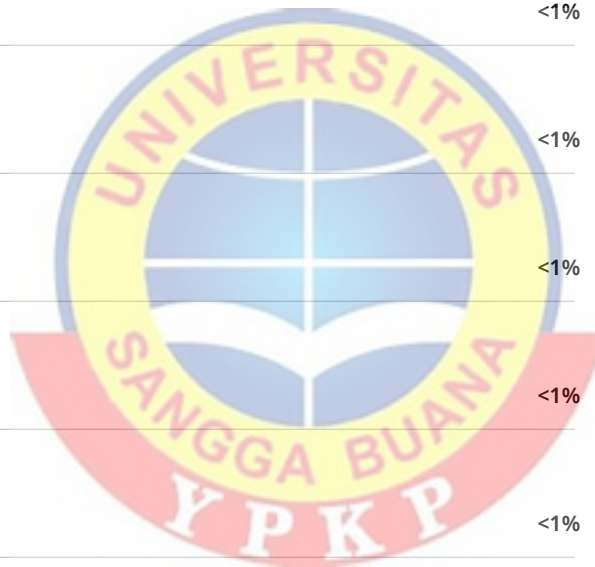


138	Internet	repository.ekuitas.ac.id	<1%
139	Internet	repository.ub.ac.id	<1%
140	Internet	repository.unbari.ac.id	<1%
141	Publication	Ninik Budianti, Ardiani Ika Sulistyawati. "PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE, ...	<1%
142	Publication	Rusdianingseh. "Pengalaman Keluarga Dalam Memberikan Dukungan Terhadap ...	<1%
143	Student papers	Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang on 2024-09-20	<1%
144	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2018-12-10	<1%
145	Student papers	Universitas Negeri Surabaya on 2025-04-17	<1%
146	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2025-07-28	<1%
147	Student papers	Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai on 2022-09-27	<1%
148	Internet	digilib.uinsby.ac.id	<1%
149	Internet	digilib.uinsgd.ac.id	<1%
150	Internet	ejurnal.umri.ac.id	<1%
151	Internet	fpok.upi.edu	<1%



152	Student papers	iGroup on 2012-11-26	<1%
153	Internet	mafiadoc.com	<1%
154	Internet	repository.undhirabali.ac.id	<1%
155	Internet	thiarong.blogspot.com	<1%
156	Internet	wikidpr.org	<1%
157	Publication	Erik Sudarso. "ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TER..."	<1%
158	Student papers	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V on 2025-02-20	<1%
159	Publication	Retnowati Retnowati. "Analisis Pendidikan Pelatihan Dan Kompetensi Kerja Terh..."	<1%
160	Publication	Suharyanto Suharyanto. "PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN LINGKU..."	<1%
161	Student papers	Universitas Bengkulu on 2023-04-03	<1%
162	Student papers	Universitas Diponegoro on 2024-01-29	<1%
163	Student papers	Universitas International Batam on 2019-07-24	<1%
164	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-05-11	<1%
165	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-01-14	<1%

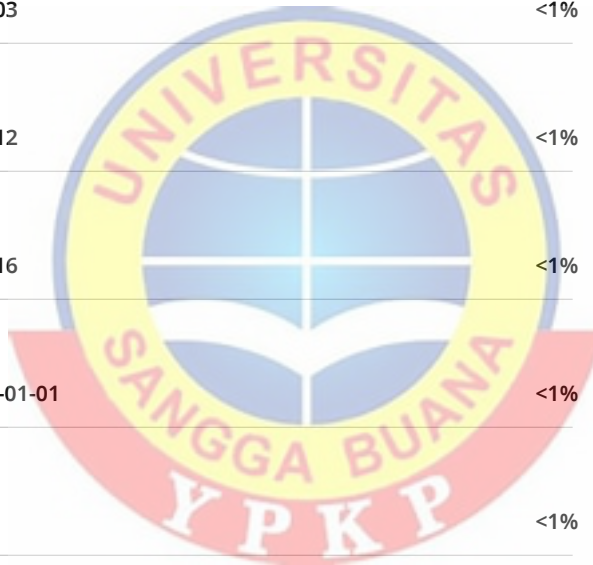
166	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-03-10	<1%
167	Student papers	Universitas Singaperbangsa Karawang on 2021-04-28	<1%
168	Student papers	Universiti Teknologi Petronas on 2023-07-01	<1%
169	Internet	digilib.uinkhas.ac.id	<1%
170	Internet	eprints.umm.ac.id	<1%
171	Internet	jurnal.harianregional.com	<1%
172	Internet	repository.itbwigalumajang.ac.id	<1%
173	Student papers	stie-pembangunan on 2023-11-09	<1%
174	Internet	www.world-capoeira.com	<1%
175	Publication	Anna Jannatun Naim, Nur Rahayuningsih, Risella Shafa Dhiyannisa, Dedeh Zahrat...	<1%
176	Publication	Bachtiar Apriyanto, Feti Fatimah, Nursaidah Nursaidah. "Dampak Pelatihan Kerja...	<1%
177	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-06-30	<1%
178	Publication	Futri Ayu Kartini, Resa Nurmala, Sopyan Saori. "Pengaruh Dukungan Sosial Super...	<1%
179	Student papers	LPPM on 2025-07-28	<1%



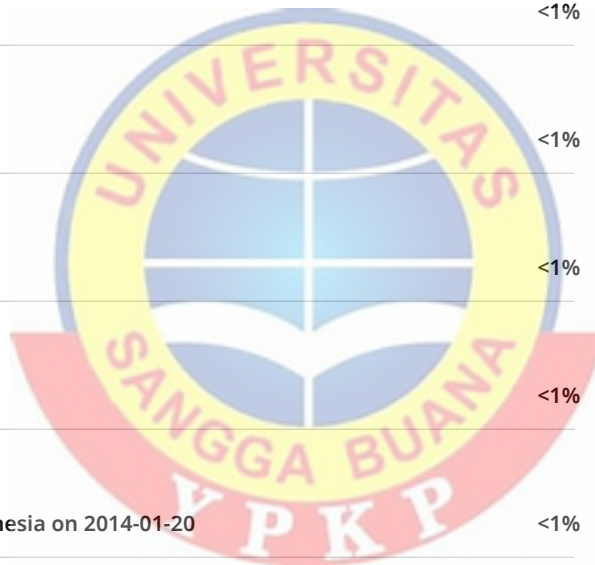
180	Publication	Lutfiah Nur Laila, Khusnul Heikal Irsyad. "Strategi Pengembangan Sumber Daya ..."	<1%
181	Publication	Roudoh, Wanada Siti Salsabilah, Aji Wahyudin, Suci Hidayati. "Rethinking the Ind..."	<1%
182	Student papers	STIE Ekuitas on 2023-03-29	<1%
183	Student papers	Sekolah Teknik Elektro & Informatika on 2025-07-19	<1%
184	Student papers	Sriwijaya University on 2020-12-03	<1%
185	Student papers	Sultan Agung Islamic University on 2025-03-11	<1%
186	Student papers	Udayana University on 2019-07-12	<1%
187	Student papers	Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang on 2019-07-30	<1%
188	Student papers	Universitas Jambi on 2025-04-28	<1%
189	Student papers	Universitas Mahasaraswati Denpasar on 2024-11-16	<1%
190	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2017-03-22	<1%
191	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-07-21	<1%
192	Student papers	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-04-17	<1%
193	Student papers	Universitas Pamulang on 2023-08-18	<1%



194	Student papers	Universitas Pendidikan Ganesha on 2024-08-28	<1%
195	Student papers	Universitas Pendidikan Ganesha on 2025-06-03	<1%
196	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-02	<1%
197	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-02	<1%
198	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-03	<1%
199	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-03-12	<1%
200	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-03-16	<1%
201	Student papers	Universitas Respati Indonesia on 2022-01-01	<1%
202	Student papers	Universitas Wiraraja on 2024-01-20	<1%
203	Student papers	Universiti Teknologi Petronas on 2023-07-01	<1%
204	Student papers	University of Wollongong on 2024-02-11	<1%
205	Publication	Widiyani Hasibuan, Siti Aisyah. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber...	<1%
206	Internet	docshare.tips	<1%
207	Internet	eprints.unmas.ac.id	<1%



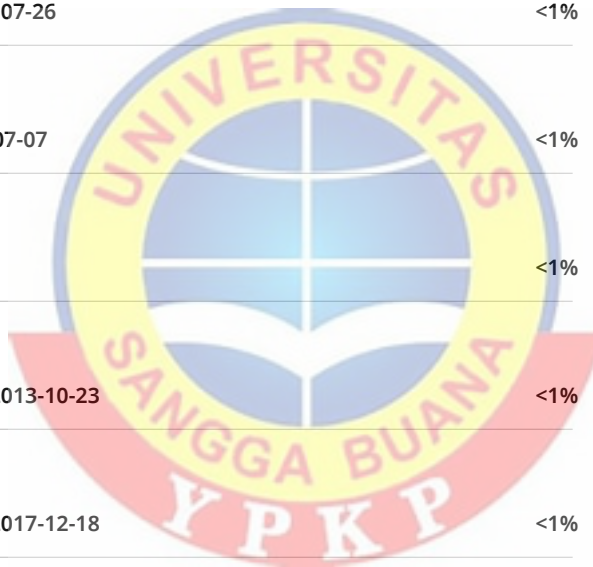
208	Internet	es.scribd.com	<1%
209	Student papers	iGroup on 2014-08-13	<1%
210	Internet	journal.ipm2kpe.or.id	<1%
211	Internet	repo.uinsatu.ac.id	<1%
212	Internet	repository.stialan.ac.id	<1%
213	Internet	stiepasaman.ac.id	<1%
214	Internet	usi.ac.id	<1%
215	Internet	www.ilo.org	<1%
216	Student papers	Atma Jaya Catholic University of Indonesia on 2014-01-20	<1%
217	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-06-16	<1%
218	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-08-19	<1%
219	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2025-08-07	<1%
220	Student papers	Federal University of Technology on 2023-07-11	<1%
221	Student papers	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-01-20	<1%



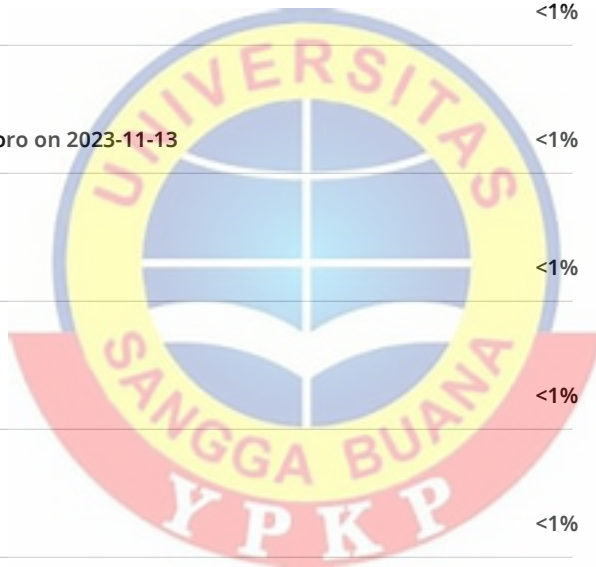
222	Student papers	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-06-14	<1%
223	Publication	Mulyadi Mulyadi, Chablullah Wibisono, Bambang Sateiawan, Nolla Puspita Dewi, ...	<1%
224	Student papers	Politeknik Negeri Bandung on 2018-07-30	<1%
225	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-07-24	<1%
226	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-07-31	<1%
227	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-08-04	<1%
228	Publication	Sriwahyuni Attakwa, Ramlawati Ramlawati, A.M. Hasbi. "Pengaruh Motivasi, Kedi...	<1%
229	Student papers	Sriwijaya University on 2022-10-26	<1%
230	Student papers	Sriwijaya University on 2023-06-26	<1%
231	Student papers	Trisakti University on 2016-04-22	<1%
232	Student papers	Udayana University on 2017-06-15	<1%
233	Student papers	Universitas Diponegoro on 2016-01-02	<1%
234	Student papers	Universitas Jember on 2017-05-03	<1%
235	Student papers	Universitas Jenderal Soedirman on 2018-04-30	<1%



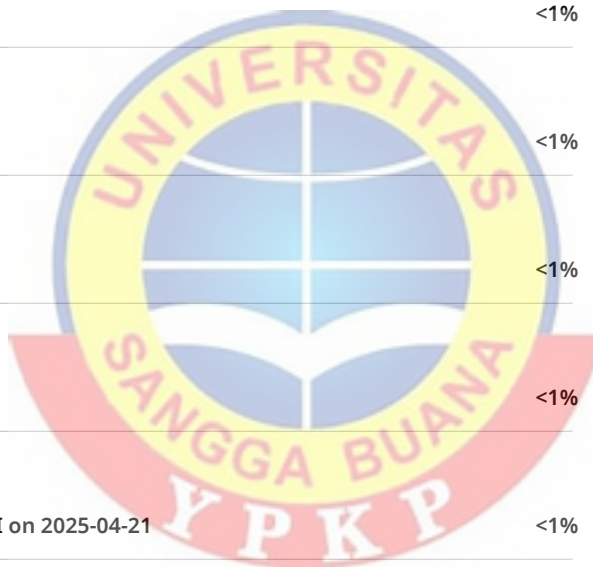
236	Student papers	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2012-02-21	<1%
237	Student papers	Universitas Mulawarman on 2021-02-24	<1%
238	Student papers	Universitas Nasional on 2022-02-04	<1%
239	Student papers	Universitas Negeri Malang on 2024-12-29	<1%
240	Student papers	Universitas Negeri Semarang on 2019-07-26	<1%
241	Student papers	Universitas Negeri Surabaya on 2025-07-07	<1%
242	Student papers	Universitas Pamulang on 2025-05-19	<1%
243	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2013-10-23	<1%
244	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2017-12-18	<1%
245	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2024-10-20	<1%
246	Student papers	Universitas Pertamina on 2025-07-18	<1%
247	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-02	<1%
248	Student papers	Universitas Putera Batam on 2024-01-23	<1%
249	Student papers	Universitas Putera Batam on 2025-01-23	<1%



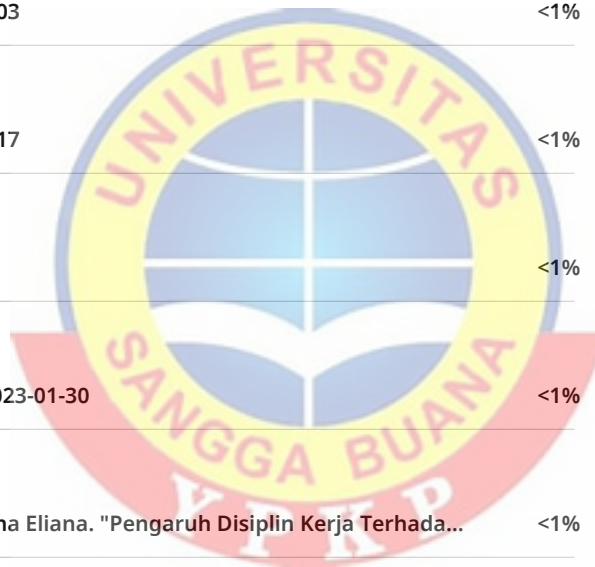
250	Student papers	Universitas Riau on 2024-11-22	<1%
251	Student papers	Universitas Terbuka on 2014-10-31	<1%
252	Student papers	Universitas Terbuka on 2018-03-05	<1%
253	Student papers	Universitas Wijaya Kusuma Surabaya on 2021-04-26	<1%
254	Student papers	University of Leicester on 2023-08-12	<1%
255	Student papers	University of North Carolina, Greensboro on 2023-11-13	<1%
256	Internet	eprints.iain-surakarta.ac.id	<1%
257	Internet	eprints.unm.ac.id	<1%
258	Internet	id.noordermarketing.com	<1%
259	Internet	js.bsn.go.id	<1%
260	Internet	jurnal.ipb.ac.id	<1%
261	Internet	komunitasaleut.com	<1%
262	Internet	lib.ui.ac.id	<1%
263	Internet	munar-mng.blogspot.com	<1%



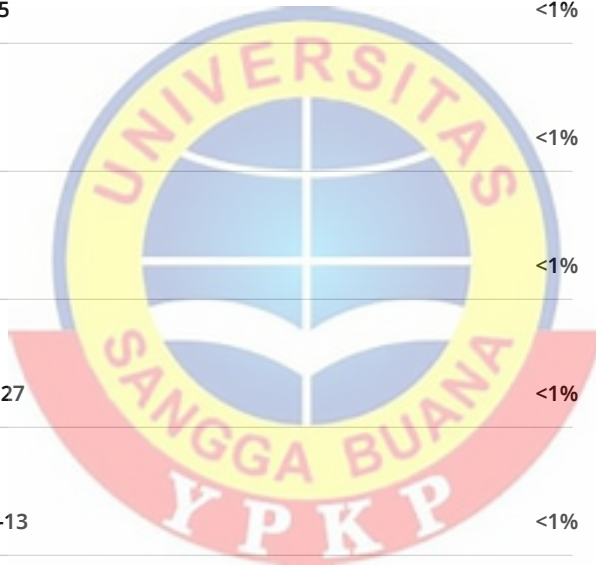
264	Internet	ojs.unikom.ac.id	<1%
265	Internet	pt.scribd.com	<1%
266	Internet	repository.stikes-yrsds.ac.id	<1%
267	Internet	repository.uinjkt.ac.id	<1%
268	Internet	repository.unigal.ac.id	<1%
269	Internet	skripsistie.files.wordpress.com	<1%
270	Internet	uwaisabdullah.blogspot.com	<1%
271	Internet	www.situstekniksipil.com	<1%
272	Student papers	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II on 2025-04-21	<1%
273	Student papers	LPPM on 2025-07-21	<1%
274	Student papers	LPPM on 2025-07-29	<1%
275	Publication	Ratu Nursyifa Fathiyatuzzah, Fetty Poerwita Sary. "Kompetensi Digital dan Pelati..."	<1%
276	Student papers	Universitas Islam Bandung on 2025-07-22	<1%
277	Student papers	Universitas Jenderal Soedirman on 2021-06-28	<1%



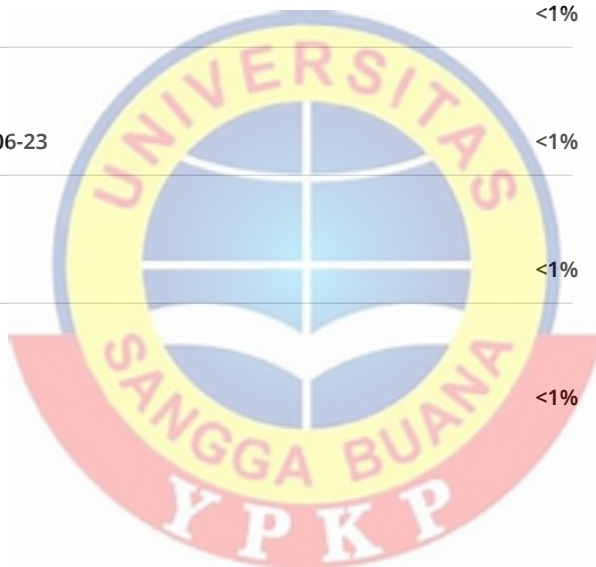
278	Student papers	Universitas Mulawarman on 2021-01-15	<1%
279	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2019-01-08	<1%
280	Student papers	Universitas Putera Batam on 2019-06-19	<1%
281	Student papers	Universitas Putera Batam on 2021-01-14	<1%
282	Student papers	Universitas Putera Batam on 2023-08-03	<1%
283	Student papers	Universitas Putera Batam on 2025-02-17	<1%
284	Internet	repository.uin-suska.ac.id	<1%
285	Student papers	Ajou University Graduate School on 2023-01-30	<1%
286	Publication	Amir Hamzah, Wahyudi Wahyudi, Eliana Eliana. "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap..."	<1%
287	Student papers	Bellevue Public School on 2022-01-26	<1%
288	Student papers	Dongguk University on 2024-07-30	<1%
289	Publication	Gandi Muhammad Fajar. "Analisis Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan ..."	<1%
290	Student papers	Politeknik Negeri Bandung on 2017-08-03	<1%
291	Student papers	Politeknik Negeri Bandung on 2017-08-08	<1%



292	Student papers	STIE Mahardhika on 2025-08-04	<1%
293	Student papers	Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta on 2025-07-21	<1%
294	Student papers	Telkom University on 2025-06-11	<1%
295	Student papers	UIN Sunan Gunung Djati Bandung on 2017-12-04	<1%
296	Student papers	UPN Veteran Yogyakarta on 2021-08-25	<1%
297	Student papers	Universitas Diponegoro on 2017-03-01	<1%
298	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-08-07	<1%
299	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2020-07-27	<1%
300	Student papers	Universitas Negeri Malang on 2025-08-13	<1%
301	Student papers	Universitas Papua on 2025-06-15	<1%
302	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2015-12-23	<1%
303	Student papers	Universitas Pertamina on 2025-07-25	<1%
304	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-01	<1%
305	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-01	<1%



306	Student papers	Universitas Putera Batam on 2020-12-03	<1%
307	Student papers	Universitas Terbuka on 2021-11-14	<1%
308	Student papers	Universitas Wiraraja on 2022-09-02	<1%
309	Internet	digilib.uin-suka.ac.id	<1%
310	Internet	journal-stiayappimakassar.ac.id	<1%
311	Student papers	Universitas PGRI Palembang on 2025-06-23	<1%
312	Internet	kc.umn.ac.id	<1%
313	Internet	repository.radenintan.ac.id	<1%



**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO SDM
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Program Studi S1 Manajemen
Pada
Universitas Sangga Buana (USB)
Yayasan Pendidikan Keuangan dan Perbankan (YPKP)
Bandung**

**Oleh
Irmawati
NPM. 1111227001**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP
BANDUNG
2025**

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan SDM berperan strategis dalam memastikan pegawai memiliki kompetensi relevan untuk menghadapi tantangan, terutama di institusi pendidikan. Pelatihan dan pengembangan menjadi solusi utama, khususnya di universitas yang menghadapi adaptasi terhadap teknologi dan metode pembelajaran baru. Rukmini & Ardiana (2020) menyebutkan kesulitan tenaga kependidikan beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh selama pandemi, sementara Akbar (2022) menyoroti kesenjangan kompetensi antar generasi yang menghambat efektivitas kerja, menjadikan pelatihan relevan sebagai kebutuhan mendesak.

Pengelolaan SDM yang efektif bukan hanya sekadar fungsi, tetapi merupakan keharusan strategis bagi kesuksesan setiap organisasi. Hal ini memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi yang adaptif untuk menghadapi dan unggul dalam lingkungan yang terus berubah. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi solusi utama untuk meningkatkan kemampuan pegawai, terutama di lingkungan universitas yang saat ini menghadapi perubahan pesat dalam teknologi dan metode pembelajaran baru.

Penilaian kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, yang merupakan indikator utama pencapaian tujuan. Kasmir (2020:61) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dihasilkan dari kompetensi, pengalaman, dan komitmen individu dalam melaksanakan tugasnya. Dalam lingkungan

pendidikan, terutama di Kantor Sumber Daya Manusia, kinerja ini sangat fundamental, menjadi landasan efisiensi administratif, pelayanan, dan kemajuan institusi. Oleh karena itu, investasi dalam peningkatan kinerja merupakan hal yang tidak dapat ditawar, mencakup pengawasan/evaluasi serta pengembangan kapasitas karyawan secara jangka panjang.

Efektivitas kontribusi individu, yang tercermin dalam kinerjanya, merupakan landasan utama kesuksesan organisasi. Kasmir (2020:61) mengidentifikasi kinerja ini sebagai hasil dari keterampilan, pengalaman, dan dedikasi yang diterapkan pada tugas-tugas. Dalam konteks Departemen SDM di perguruan tinggi, kinerja ini sangat penting untuk memastikan kredibilitas profesional dan fungsi berkelanjutan unit tersebut. Potensi untuk mencapai kinerja puncak sangat dipengaruhi oleh investasi strategis organisasi dalam pengembangan karyawan melalui kebijakan pelatihan dan pengembangan yang terarah.

Investasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan merupakan landasan penting untuk peningkatan kinerja. Mangkunegara (2020:44) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis yang mempertajam pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk kinerja yang segera, efektif, dan efisien, serta mendorong perilaku produktif. Hasibuan (2020:84) memandang pengembangan sebagai investasi jangka panjang dalam potensi intelektual dan pribadi, mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Perbedaan ini menyoroti perkembangan yang jelas: pelatihan mempersiapkan untuk saat ini, sementara pengembangan menanamkan untuk masa depan.

Tantangan utama dalam pengelolaan SDM di universitas adalah kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh. Rukmini dan Ardiana (2020) menyatakan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi belum siap menghadapi perubahan ini selama pandemi COVID-19. Menurut Akbar (2022) menekankan adanya kesenjangan kompetensi antar generasi, yang dapat memengaruhi efektivitas kerja dan kolaborasi, sehingga pelatihan yang relevan menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas SDM. Meski demikian, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai sejauh mana pelatihan dan pengembangan yang dilakukan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di universitas.

Institusi pendidikan tinggi, seperti Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dituntut untuk memiliki SDM yang kompeten dan adaptif guna mendukung visi dan misinya sebagai lembaga pendidikan terkemuka. Dari sudut pandang strategis, pelatihan dan pengembangan karyawan dianggap sebagai investasi kunci yang secara langsung meningkatkan kemampuan dan produktivitas tim Anda. Hal ini memberdayakan individu untuk berkembang di tengah dinamika lingkungan kerja, yang pada akhirnya bermuara pada kinerja organisasi yang unggul dan pencapaian tujuan.

Kesenjangan antara kebutuhan pelatihan dan pelaksanaannya di UPI, yang menyebabkan pegawai kurang memiliki kompetensi memadai untuk menjalankan tugasnya, sehingga menurunkan produktivitas dan efisiensi kerja. Akibatnya, pegawai menjadi kurang mampu menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks, menghasilkan peningkatan tingkat kesalahan, lambatnya penyelesaian

tugas, dan menurunnya kualitas hasil kerja. Ketidakmampuan ini juga menyebabkan berkurangnya kepercayaan diri dan motivasi pegawai, yang semakin memperburuk kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, situasi ini menciptakan dampak negatif terhadap pencapaian target organisasi, membuat kinerja pegawai secara umum mengalami penurunan yang signifikan. Berikut hasil pra survei kepada 30 responden mengenai kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.1

Hasil Survei Pendahuluan Kinerja

No	Indikator	Jawaban			
		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Hasil pekerjaan yang dilakukan sudah tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan.	10	33.33	20	66.67
2	Mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditentukan.	8	26.67	22	73.33
3	Dapat menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengurangi kualitas pekerjaan.	11	36.67	19	63.33
4	Selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.	12	40	18	60
5	Mampu bekerja secara efektif dalam tim atau kelompok kerja.	13	43.33	17	56.67

Sumber: Diolah peneliti 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan pada Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia belum mencapai indikator kinerja yang optimal. Pada indikator ketepatan hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, hanya 33,33% responden yang menjawab “ya”, sedangkan 66,67% menyatakan “tidak”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai belum mampu memenuhi standar

hasil kerja yang telah ditentukan.

Indikator kemampuan menghasilkan output kerja sesuai target, sebanyak 26,67% pegawai menyatakan mampu, sementara 73,33% lainnya belum mencapai target yang diharapkan. Persentase ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Demikian pula, dalam hal kecepatan menyelesaikan tugas tanpa mengurangi kualitas pekerjaan, hanya 36,67% responden yang merasa mampu, sedangkan 63,33% belum menunjukkan kecepatan kerja yang optimal.

Aspek kedisiplinan waktu juga menunjukkan kondisi yang belum memadai, di mana hanya 40% responden yang menyatakan selalu hadir tepat waktu, sementara 60% lainnya belum menunjukkan kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja. Pada indikator kemampuan bekerja dalam tim, 43,33% pegawai menyatakan mampu bekerja secara efektif, sedangkan 56,67% belum menunjukkan efektivitas kerja sama tim yang kuat. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada beberapa aspek masih berada di bawah ekspektasi organisasi. Kondisi ini menjadi dasar penting untuk mengkaji peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya peningkatan kinerja secara sistematis dan berkelanjutan.

Berdasarkan permasalahan awal di atas, peneliti melakukan survei pendahuluan kepada 30 responden mengenai pelatihan kerja di UPI, dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2

Hasil Survei Pendahuluan Pelatihan

No	Indikator	Jawaban			
		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Tujuan pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan organisasi ditempat bekerja.	10	33.33	20	66.67
2	Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.	12	40	18	60
3	Metode yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan dan karakteristik peserta	15	50	15	50
4	Instruktur dalam pelatihan memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai.	11	36.67	19	63.33
5	Hasil pelatihan dievaluasi secara menyeluruh, termasuk reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kerja.	9	30	21	70

Sumber: Diolah peneliti 2024

Hasil survei pendahuluan yang disajikan dalam Tabel 1.2 menggambarkan bahwa pelaksanaan pelatihan bagi pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia masih menghadapi berbagai kendala dalam hal kesesuaian dan efektivitas. Pada indikator pertama mengenai kesesuaian tujuan pelatihan dengan kebutuhan organisasi, sebanyak 66,67% responden menyatakan bahwa pelatihan yang diikuti belum mencerminkan kebutuhan institusional secara optimal, sementara hanya 33,33% yang menyatakan bahwa pelatihan telah sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan belum sepenuhnya diselaraskan dengan arah kebijakan dan tuntutan kerja di lingkungan biro SDM UPI.

Indikator kedua terkait relevansi materi pelatihan juga menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa materi yang disampaikan belum relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, sedangkan hanya 40% yang menyatakan materi sudah sesuai. Pada indikator ketiga mengenai metode pelatihan, responden terbagi secara merata,

dengan 50% menyatakan metode yang digunakan telah sesuai, dan 50% lainnya merasa metode belum tepat. Ketidakkonsistenan ini dapat mencerminkan belum adanya standarisasi pendekatan pelatihan yang mempertimbangkan karakteristik peserta maupun substansi pelatihan.

Selanjutnya, terkait kompetensi instruktur, sebanyak 63,33% responden menilai bahwa instruktur belum memiliki pengalaman dan kemampuan yang memadai dalam menyampaikan materi, sedangkan 36,67% memberikan penilaian positif. Pada indikator terakhir, yaitu evaluasi hasil pelatihan, sebanyak 70% responden menyatakan bahwa evaluasi belum dilakukan secara menyeluruh, yang mencakup evaluasi terhadap reaksi peserta, proses pembelajaran, perubahan perilaku, serta dampak terhadap hasil kerja. Hanya 30% responden yang merasakan adanya proses evaluasi yang lengkap. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pelatihan belum terlaksana secara optimal dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi, sehingga perlu dilakukan perbaikan yang terarah guna mendukung pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Di bawah ini disajikan hasil survei pendahuluan mengenai pengembangan pegawai di UPI sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Survei Pendahuluan Pengembangan Pegawai

No	Indikator	Jawaban			
		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)

1	Kebutuhan pengembangan pegawai telah diidentifikasi berdasarkan hasil analisis jabatan.	10	33.33	20	66.67
2	Program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan telah dilaksanakan secara terencana.	12	40	18	60
3	Efektivitas program pengembangan pegawai diukur secara sistematis.	15	50	15	50
4	Potensi individu dalam organisasi telah diidentifikasi sebagai dasar promosi jabatan.	12	40	18	60

Sumber: Diolah peneliti 2024

Tabel 1.3 menyajikan hasil survei pendahuluan mengenai pelaksanaan program pengembangan pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden menyatakan bahwa pengembangan pegawai belum sepenuhnya dirancang dan dilaksanakan secara sistematis.

Indikator pertama mengenai identifikasi kebutuhan pengembangan yang didasarkan pada hasil analisis jabatan, hanya 33,33% responden menyatakan bahwa proses tersebut telah dilakukan, sementara 66,67% menyatakan belum. Hal ini menunjukkan bahwa proses identifikasi kebutuhan pengembangan belum menjadi bagian integral dari perencanaan SDM secara menyeluruh.

Indikator kedua menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan belum dilakukan secara optimal. Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa pelaksanaan program belum terencana dengan baik, dan hanya 40% yang menyatakan bahwa program telah dijalankan secara terstruktur.

Indikator ketiga yakni pengukuran efektivitas program pengembangan, responden memberikan penilaian yang berimbang, dengan 50% menyatakan telah dilakukan secara sistematis, dan 50% lainnya menyatakan sebaliknya. Ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan evaluasi ini mencerminkan kurangnya mekanisme pengawasan dan penilaian berkelanjutan terhadap dampak pengembangan pegawai.

indikator keempat yang berkaitan dengan identifikasi potensi individu sebagai dasar promosi jabatan, 60% responden menyatakan bahwa hal tersebut belum dilakukan secara optimal, sedangkan 40% menyatakan sudah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan strategis dalam pengembangan karier pegawai belum sepenuhnya diterapkan, sehingga berpotensi menghambat mobilitas vertikal dan pembinaan talenta internal.

Secara umum, data ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan program pengembangan pegawai masih belum berjalan secara maksimal, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan yang menyeluruh agar pengembangan sumber daya manusia dapat menjadi sarana yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme pegawai.

Pengelolaan SDM yang terintegrasi di institusi pendidikan tinggi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan profesional staf (Kamble & Kariguleshwar, 2023). Pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kepemimpinan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan,

meski sering terkendala oleh resistensi terhadap perubahan dan kurangnya evaluasi. Langkah strategis seperti penyelarasan pelatihan dengan kebutuhan, efisiensi anggaran, serta monitoring dan evaluasi terstruktur diperlukan untuk memastikan kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja SDM.

Pelatihan merupakan elemen penting dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan produktivitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan, menggunakan metode tepat, dan fokus pada kebutuhan spesifik pekerjaan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja (Rahmawati & Swasti, 2023; Upadhyay, 2023). Namun, pelatihan yang tidak terencana dengan baik, seperti desain yang kurang relevan, durasi terlalu panjang, atau tanpa evaluasi efektif, dapat memberikan dampak negatif, seperti pelatihan dengan durasi berlebihan dapat menurunkan produktivitas karena membebani peserta tanpa hasil nyata (Flegl et al., 2022; Dwigita & Muslikh, 2023). Sehubungan dengan pentingnya pelatihan, durasi, metode, konteks organisasi dan tingkat keterampilan awal pegawai, dan perlunya mekanisme evaluasi pasca pelatihan untuk memastikan dampak jangka panjang terhadap kinerja.

Pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme kerja. Berbagai penelitian menyatakan bahwa program pengembangan SDM yang terarah dan relevan memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Menurut, Tanjung et al. (2024) dan Siswanda et al. (2024) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Temuan serupa disampaikan oleh Silva dan Costa

(2024) serta Alharbi et al. (2022), yang menegaskan bahwa pengembangan SDM berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja, terutama di sektor publik dan pendidikan tinggi. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi penting dalam pengelolaan kinerja organisasi.

Menurut Flegl, Wagner, dan Koutský (2022) menemukan bahwa pelatihan yang dilakukan secara berlebihan dan tidak disesuaikan dengan kebutuhan kerja justru dapat menurunkan produktivitas pegawai. Temuan ini membuka ruang adanya gap teoritis dan empiris dalam kajian pengembangan SDM. Secara teori, pendekatan klasik dalam manajemen SDM cenderung mengasumsikan bahwa pelatihan selalu berdampak positif terhadap kinerja, tetapi realitas menunjukkan bahwa desain, durasi, dan relevansi pelatihan sangat menentukan efektivitasnya. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengkaji secara simultan peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam sektor tertentu seperti instansi publik, dengan mempertimbangkan persepsi dan kebutuhan aktual pegawai. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengisi celah tersebut dan memperkaya pemahaman ilmiah serta praktik pengembangan SDM yang kontekstual dan efektif.

Menanggapi deskripsi masalah yang telah disebutkan di atas, penulis mengusulkan dan akan melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berlandaskan pada pembahasan latar belakang, dan memberikan arahan khusus untuk penelitian ini, penulis mengamati hal-hal berikut di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI):

1. Ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan kerja tenaga kependidikan di UPI.
2. Rendahnya tingkat partisipasi tenaga kependidikan dalam program pelatihan dan pengembangan.
3. Kualitas fasilitas pelatihan, instruktur, dan materi yang kurang memadai.
4. Kurangnya monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan.
5. Rendahnya dukungan manajemen dalam pengembangan pegawai, termasuk minimnya promosi dan pengembangan karir.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan konteks dan definisi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, untuk mencapai fokus yang diperlukan dan analisis mendalam, peneliti perlu menetapkan batasan studi melalui pembatasan variabel berikut:

1. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan pegawai.
2. Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai tenaga kependidikan di UPI.

1.4. Rumusan Masalah

Untuk menerjemahkan latar belakang dan identifikasi masalah awal menjadi agenda penelitian yang terfokus, hal-hal spesifik yang menjadi objek penelitian

dalam studi ini adalah:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai pelatihan, pengembangan dan kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Seberapa besar pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1. Maksud Penelitian

Untuk memenuhi persyaratan kelulusan program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk tugas akhir serta wawasan mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di Kantor Sumber Daya Manusia, Universitas Pendidikan Indonesia.

1.5.2. Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan utama yang akan dikejar dalam penelitian ini:

1. Mengetahui tanggapan responden mengenai pelatihan, pengembangan dan kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Mengukur pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di

Universitas Pendidikan Indonesia.

3. Mengukur pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Mengukur pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.

1.6. Kegunaan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari studi ini dirancang untuk memberikan manfaat pada dua aspek: pengayaan teoretis dan kegunaan praktis, yang dijelaskan di bawah ini:

1. Kegunaan Teoretis

Diharapkan penelitian ini dapat memperdalam pemahaman di bidang manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia, mengenai hubungan yang kompleks antara pelatihan/pengembangan karyawan dan kinerja, dengan memperhatikan konteks pendidikan tinggi.

2. Kegunaan Praktis

- a) Untuk membimbing manajemen UPI dalam menyempurnakan pendekatan pelatihan dan pengembangan, memastikan relevansi dan efektivitas yang lebih besar.
- b) Untuk berbagi pengetahuan dengan lembaga pendidikan lainnya mengenai praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia yang berlokasi di Jalan Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung 40154. Jawa Barat – Indonesia.

1.7.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil tahun ajaran 2024-2025. Dimulai dari bulan Oktober 2024 sampai dengan bulan Januari 2025, dengan jadwal penelitian sebagai berikut.



Tabel 1.4

Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Oktober 2024				November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1.	Pengajuan Judul																																												
2.	Penyusunan BAB I																																												
3.	Penyusunan BAB II																																												
4.	Penyusunan BAB III																																												
5.	Sidang UP																																												
6.	Pengolahan Data																																												
7.	Penyusunan BAB IV																																												
8.	Penyusunan BAB V																																												
9.	Sidang Akhir																																												

Sumber: dibuat peneliti, 2025

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori dan Konsep

2.1.1. Manajemen

Setiap organisasi memerlukan manajemen, karena berperan penting dalam mengarahkan upaya menuju kesuksesan. Tanpa manajemen, upaya-upaya berisiko menjadi tidak terorganisir dan tujuan menjadi lebih sulit dicapai. Manajemen, yang dianggap sebagai ilmu dan seni, bersifat universal dan bergantung pada kerangka pengetahuan yang terstruktur, terdiri dari prinsip, konsep, dan pedoman yang berlaku di berbagai konteks manajerial.

Pada intinya, manajemen melibatkan koordinasi strategis dan penggunaan optimal SDM dan material untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen memastikan bahwa operasi organisasi dijalankan secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah berbagai perspektif ahli, beserta interpretasi dan definisi mereka tentang manajemen:

Seperti yang dijelaskan oleh Kinicki & Williams (2020:9), manajemen pada dasarnya berfokus pada pencapaian kesuksesan organisasi secara efisien dan efektif. Hal ini dicapai dengan mengoordinasikan upaya individu dan mengelola sumber daya melalui proses-proses yang direncanakan secara sengaja, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Pratama (2020:8) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengarahan dan koordinasi kegiatan organisasi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengadaan tenaga kerja, pengarahan, dan pengawasan terhadap personel, melalui

4 mana suatu entitas berusaha untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2020:17), menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

77 Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan gabungan antara ilmu dan seni, yang berfokus pada proses sistematis dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen mencakup beberapa fungsi inti, yang mewakili aktivitas esensial yang dilakukan dalam urutan terstruktur. Fungsi-fungsi ini membentuk dasar dari proses manajemen. Menurut Aditama (2020:10), fungsi-fungsi manajemen merupakan komponen fundamental yang selalu hadir dalam sistem manajemen, bertindak sebagai kerangka kerja untuk membimbing manajer dalam melaksanakan tugas-tugas yang bertujuan mewujudkan tujuan organisasi.

96 Fungsi inti manajemen secara umum diakui sebagai POAC. Fungsi-fungsi ini menjadi landasan manajemen yang efektif dan dijelaskan sebagai berikut:

78 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi, formulasi strategi untuk mencapainya, dan perancangan rencana aksi terperinci untuk mengarahkan operasi di masa depan. Sebagai langkah awal dan kritis dalam setiap proses manajemen, perencanaan menetapkan arah yang akan diikuti oleh organisasi, memberikan peta jalan untuk aktivitas mendatang dan tujuan jangka panjang.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini mengacu pada penataan dan alokasi sumber daya secara sistematis, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi, ke dalam struktur organisasi yang terpadu. Pengorganisasian memastikan bahwa semua sumber daya selaras dengan misi dan visi perusahaan, memfasilitasi koordinasi yang lancar dan operasi yang efisien menuju pencapaian tujuan.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan, juga dikenal sebagai kepemimpinan atau implementasi, adalah proses mengubah rencana, ide, konsep, dan strategi menjadi tindakan nyata. Hal ini melibatkan motivasi karyawan, pengarahan tim, dan mendorong inisiatif untuk mewujudkan tujuan organisasi, terutama visi dan misinya.

4. Fungsi Pengendalian (*Control*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertanggung jawab untuk memantau kinerja dan memastikan bahwa hasil aktual selaras dengan tujuan yang direncanakan. Hal ini melibatkan pengukuran hasil, identifikasi ketidaksesuaian, dan mengambil tindakan korektif ketika terjadi penyimpangan. Fungsi ini memainkan peran vital dalam menjaga standar, meningkatkan proses, dan mencegah inefisiensi sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Di antara berbagai sumber daya dalam suatu organisasi, SDM memegang peran sentral dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi. MSDM melibatkan penanganan strategis dan sistematis terhadap sumber daya manusia melalui inisiatif organisasi dan tanggung jawab operasional. MSDM merupakan komponen integral

dari setiap bisnis atau lembaga, karena semua aspek yang berkaitan dengan karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja dan hasil organisasi secara keseluruhan. Karena pentingnya peran ini, organisasi harus mengembangkan pemahaman mendalam tentang MSDM untuk memaksimalkan potensi tenaga kerja.

Beberapa ahli telah memberikan definisi tentang MSDM:

1. Schemerhom dalam Wildan (2021:2) mendefinisikan MSDM sebagai proses menarik, mengembangkan, dan mengelola individu yang terampil untuk mendukung perusahaan dalam mewujudkan misi, visi, dan tujuan strategisnya.
2. Mangkunegara (2020:17) mendefinisikan MSDM sebagai proses komprehensif dalam merencanakan, mengorganisir, merekrut, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitas yang berkaitan dengan akuisisi, pengembangan, kompensasi, integrasi, retensi, dan pemisahan karyawan semua bertujuan untuk mewujudkan tujuan organisasi.
3. Ajabar (2020:5) memandang MSDM sebagai serangkaian praktik yang dirancang untuk menginspirasi, meningkatkan, memotivasi, dan mempertahankan kinerja tinggi di antara karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan perspektif para ahli ini, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah disiplin strategis yang diterapkan dalam organisasi untuk mengelola tenaga kerja secara efektif. Hal ini dicapai melalui implementasi fungsi-fungsi HR utama, termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, keterlibatan karyawan, retensi, dan offboarding, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara sukses.

2.1.2.1. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:21), MSDM mencakup sebelas fungsi inti:

a. Perencanaan

Perencanaan tenaga kerja melibatkan peramalan dan penyesuaian strategis antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi. Hal ini memastikan ketersediaan jumlah tenaga kerja yang tepat dan berkualitas pada waktu yang tepat untuk mendukung tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

b. Pengorganisasian

Fungsi ini melibatkan penataan tenaga kerja dengan mendefinisikan peran, menetapkan hubungan pelaporan, mendelegasikan wewenang, dan memastikan koordinasi antar departemen dan individu untuk meningkatkan harmoni operasional.

c. Pengarahan

Pengarahan merujuk pada memimpin, memotivasi, dan membimbing karyawan untuk melaksanakan tugas mereka secara kolaboratif dan produktif. Tujuannya adalah menginspirasi anggota tim untuk berkontribusi sepenuhnya terhadap tujuan organisasi dan pribadi.

d. Pengendalian

Pengendalian melibatkan pemantauan kinerja karyawan dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa aktivitas selaras dengan rencana dan standar organisasi, memungkinkan tindakan korektif yang tepat waktu saat terjadi penyimpangan.

e. Pengadaan

Pengadaan mencakup proses end-to-end dalam memperoleh sumber daya manusia, termasuk analisis pekerjaan, perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan pelatihan awal untuk memastikan organisasi merekrut individu yang sesuai dengan kebutuhannya.

f. Pengembangan

26 Pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan karyawan melalui program pelatihan terstruktur, pendidikan, dan pengembangan keterampilan. Tujuannya adalah meningkatkan keahlian teknis, pemahaman konseptual, dan motivasi kerja secara keseluruhan.

g. Kompensasi

197 Kompensasi melibatkan pemberian imbalan yang adil dan kompetitif, baik langsung (seperti gaji dan bonus) maupun tidak langsung (seperti tunjangan dan asuransi), sebagai pengakuan atas kontribusi dan layanan karyawan kepada organisasi.

h. Pengintegrasian

203 Integrasi adalah proses menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan dan aspirasi pribadi karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif di mana kepentingan bersama selaras untuk kesuksesan jangka panjang.

144 i. Pemeliharaan

Pemeliharaan bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan fisik, kesehatan mental, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

Fungsi ini mendukung tenaga kerja yang stabil dan mampu bekerja secara efektif sepanjang siklus kerja mereka.

j. Kedisiplinan

Disiplin adalah fungsi HRM yang krusial untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan perusahaan, standar etika, dan norma sosial. Hal ini mencerminkan kesediaan dan komitmen karyawan untuk mengikuti pedoman, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang produktif dan teratur.

k. Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja menandai akhir resmi dari hubungan kerja. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri sukarela, pemecatan oleh perusahaan, berakhirnya kontrak, pensiun, atau keadaan lain, dan harus dikelola secara profesional dan etis.

2.1.2.2. **Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2021:12), MSDM terdiri dari beberapa komponen kunci, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah individu yang menginvestasikan modal dengan tujuan menghasilkan pendapatan. Namun, tingkat pengembalian tidak dijamin dan sepenuhnya bergantung pada keuntungan dan kesuksesan usaha tersebut.

2. Karyawan

Karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dalam suatu organisasi. Operasional bisnis tidak dapat berjalan efektif tanpa partisipasi mereka. Mereka secara aktif berkontribusi dalam merumuskan strategi, merancang

sistem, melaksanakan proses, dan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang dan kepemimpinan untuk membimbing dan mempengaruhi karyawan. Mereka bertanggung jawab atas pengawasan kinerja tim dan memastikan bahwa upaya individu dan kelompok selaras dengan pencapaian tujuan organisasi

2.1.2.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:14), MSDM bertanggung jawab atas perancangan dan pengelolaan program-program sumber daya manusia yang mencakup area-area kunci berikut:

- a) Menentukan konfigurasi tenaga kerja yang optimal memerlukan penyesuaian antara jumlah, kualitas, dan penempatan staf dengan kebutuhan organisasi, didasarkan pada profil pekerjaan yang detail dan data kinerja
- b) Mengelola proses perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai
- c) Merancang program komprehensif terkait kesejahteraan karyawan, pengembangan karier, promosi, dan prosedur pemutusan hubungan kerja
- d) Memperkirakan permintaan dan penawaran SDM di masa depan dalam organisasi
- e) Menilai iklim ekonomi yang lebih luas dan lintasan pertumbuhan perusahaan sendiri
- f) Mengamati dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan

membandingkan praktik remunerasi dengan organisasi sejenis

- g) Mengikuti kemajuan dan perkembangan teknologi dalam serikat pekerja
- h) Melaksanakan pendidikan karyawan, inisiatif pelatihan, dan evaluasi kinerja
- i) Mengawasi transfer karyawan, baik vertikal (promosi atau demosi) maupun horizontal (perpindahan antar departemen)
- j) Menyusun kebijakan dan prosedur terkait pensiun, pemutusan kontrak, dan manfaat pesangon

Dalam melaksanakan tanggung jawab MSDM ini, peneliti akan fokus pada dan menguraikan aspek-aspek kunci manajemen personel, khususnya pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

2.1.3. Pelatihan

2.1.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2020:44), pelatihan merupakan perjalanan pendidikan yang terfokus dan singkat. Pelatihan ini mengikuti jalur yang direncanakan dengan matang dan terstruktur untuk membekali staf operasional dengan pengetahuan teknis dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Demikian pula, Fahrozi et al. (2022) mendefinisikan pelatihan sebagai inisiatif terstruktur yang disediakan oleh organisasi untuk memengaruhi dan membentuk perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan perusahaan.

Program pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan umumnya berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan praktis karyawan yang relevan

24 dengan peran mereka saat ini. Hartomo dan Laturleann (2020:93) menyoroti bahwa
214 tujuan utama pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam
124 peran mereka saat ini, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugas mereka
dengan lebih efektif dan efisien Sesuai dengan hal ini, Yusnandar dan Nefri
(2020:65) menggambarkan pelatihan sebagai bentuk pendidikan jangka pendek
yang bertujuan untuk memperdalam penguasaan keterampilan khusus pekerjaan.
238 Hal ini melibatkan serangkaian aktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh
karyawan untuk melaksanakan tugas yang diamanahkan sesuai dengan peraturan
perusahaan (Hendra, 2020:45).

Sesuai dengan perspektif para ahli ini, pelatihan dapat dipahami sebagai upaya pendidikan yang terfokus dan terikat waktu yang diinisiasi oleh organisasi untuk meningkatkan keahlian karyawan, memperluas pemahaman mereka tentang peran pekerjaan, meningkatkan efektivitas kerja, dan menyelaraskan perilaku mereka dengan harapan organisasi. Sebagai such, pelatihan mewakili investasi strategis tidak hanya dalam modal manusia, tetapi juga dalam kesuksesan keseluruhan perusahaan. Pelatihan memberdayakan karyawan untuk mewujudkan potensi penuh mereka sambil memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efisien. Nilai ini terlihat jelas di organisasi yang telah menerapkan program pelatihan yang efektif, yang menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil, kompeten, dan menjadi bagian integral dari keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.3.2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan adalah program atau inisiatif terstruktur yang dikembangkan oleh

organisasi untuk karyawan mereka, bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan strategis dan pengembangan. Seperti yang dijelaskan oleh Wulandari (2020:45), tujuan-tujuan ini meliputi:

1. Meningkatkan kualitas hasil kerja
2. Meningkatkan produktivitas secara keseluruhan
3. Memperkuat kesadaran spiritual dan komitmen ideologis
4. Menyempurnakan nilai-nilai moral, perilaku etis, dan sikap kerja profesional
5. Meningkatkan kinerja individu dan tim
6. Memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka
7. Meningkatkan kesadaran akan praktik keselamatan dan kesehatan di tempat kerja
8. Mendukung pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri
9. Memberikan karyawan keterampilan untuk mengoperasikan teknologi baru dan yang sudah ada

Demikian pula, Anggi (2022:22) menyoroti tujuan-tujuan berikut dari pelatihan karyawan:

1. Memperluas basis pengetahuan karyawan untuk membuat tugas pekerjaan menjadi lebih mudah dan efisien
2. Meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan
3. Menumbuhkan sikap positif, serta minat dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan
4. Meningkatkan kinerja dan kualitas output pekerjaan

5. Membiasakan karyawan dengan alat dan sistem teknologi baru
6. Membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan tantangan operasional
7. Mempersiapkan individu untuk kemajuan karier dan peran kepemimpinan di masa depan

2 Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, penting untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan yang terstruktur dengan baik, relevan dengan peran peserta, dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan yang efektif harus mempertimbangkan preferensi belajar yang beragam, mendorong partisipasi aktif, memasukkan praktik langsung, dan memberikan umpan balik yang tepat waktu. Evaluasi hasil pelatihan juga sama pentingnya untuk mengukur dampak, mengidentifikasi celah, dan menyempurnakan program di masa depan.

101 Secara ringkas, pelatihan memainkan peran vital dalam mendorong pertumbuhan individu, meningkatkan kinerja, mendukung perubahan organisasi, dan mendorong perkembangan perusahaan jangka panjang. Ketika dilaksanakan dengan efektif, pelatihan memungkinkan bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi operasional, dan membangun tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi masa depan.

2.1.3.3. Manfaat Pelatihan

2 Setelah menetapkan tujuan strategisnya, sebuah perusahaan mengevaluasi potensi keuntungan dari implementasi program pelatihan. Pelatihan di tempat kerja memberikan manfaat yang signifikan yang mencakup individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

219 Seperti yang dinyatakan oleh Wulandari (2020:55), manfaat ini dapat

dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama:

1. Manfaat untuk pelatihan

- a) Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi teknis karyawan
- b) Meningkatkan motivasi kerja dan moral
- c) Memperkuat hubungan yang lebih sehat antara manajemen dan staf
- d) Berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan secara keseluruhan
- e) Mendukung pengembangan kualitas kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap positif, dan atribut pribadi dan profesional lainnya

2. Manfaat untuk individual

- a) Meningkatkan motivasi, ambisi, pertumbuhan pribadi, dan rasa tanggung jawab
- b) Membangun kepercayaan diri dan rasa pencapaian
- c) Memberikan alat untuk mengelola stres dan tantangan kerja
- d) Memberikan wawasan tentang kepemimpinan, teknik komunikasi, dan pengembangan perilaku
- e) Meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan pribadi

3. Manfaat untuk hubungan SDM dan pelaksanaan kebijakan

- a) Memperkuat komunikasi antar tim dan individu
- b) Meningkatkan dinamika interpersonal dan kolaborasi
- c) Menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, pengembangan pribadi, dan koordinasi yang efektif

Menurut Anggi (2022:75), manfaat pelatihan kerja dapat dikategorikan sebagai

berikut:

1. Manfaat pelatihan bagi perusahaan
 - a) Mengembangkan tenaga kerja dengan keterampilan dan kompetensi profesional yang kuat
 - b) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional
 - c) Meningkatkan tingkat produktivitas
 - d) Mengurangi biaya yang terkait dengan kesalahan dan waktu yang terbuang
 - e) Meningkatkan standar kualitas kerja
 - f) Kontribusi terhadap peningkatan penjualan dan pendapatan
2. Manfaat pelatihan bagi karyawan
 - a) Memperluas keahlian dan keahlian teknis dalam peran masing-masing
 - b) Meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan profesional
 - c) Meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja
 - d) Memperpendek kurva pembelajaran untuk tugas atau sistem baru
 - e) Mendalamkan pemahaman tentang operasional perusahaan dan budaya organisasi
3. Manfaat pelatihan bagi hubungan antar individu
 - a) Memperkuat komunikasi antara individu dan unit kerja
 - b) Mendukung integrasi yang lancar bagi karyawan baru, karyawan yang dipindahkan, dan karyawan yang dipromosikan
 - c) Mengembangkan kemampuan interpersonal dan kerja tim
 - d) Meningkatkan keterampilan komunikasi verbal dan lisan
 - e) Menumbuhkan rasa kebersamaan dan kolaborasi dalam tim

- f) Menciptakan atmosfer positif dan menarik yang mendukung pembelajaran, pengembangan, dan koordinasi

Pelatihan memberikan manfaat mutual bagi karyawan dan organisasi. Dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi secara keseluruhan, pelatihan memberdayakan individu untuk mencapai kepuasan profesional yang lebih besar dan kemajuan karier. Pada tingkat organisasi, pelatihan meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan posisi kompetitif.

Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan bukan sekadar biaya operasional, tetapi merupakan investasi strategis dan berharga jangka panjang. Seperti yang tercermin dalam perspektif di atas, pelatihan menghasilkan dampak positif yang luas di semua tingkatan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus secara konsisten mempertahankan, mengevaluasi, dan memperbarui program pelatihan mereka sesuai dengan kebutuhan bisnis yang berkembang, kemajuan teknologi, dan lingkungan kerja yang dinamis, guna memastikan manfaat berkelanjutan bagi tenaga kerja dan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.4. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Tidak semua inisiatif pelatihan menghasilkan hasil yang diinginkan atau memenuhi harapan organisasi, karena banyak program tidak mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektivitas pelatihan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai faktor, seperti yang ditekankan oleh Kosdianti dan Sunardi (2021:78). Mereka mengidentifikasi beberapa elemen kunci yang memengaruhi kesuksesan pelatihan korporat, termasuk:

1. Keselarasan dengan analisis pekerjaan
2. Tingkat motivasi karyawan

3. Derajat keterlibatan aktif
4. Pemilihan peserta yang cermat
5. Kompetensi dan kesesuaian instruktur
6. Kualitas dan relevansi metode pelatihan dan pengembangan

Demikian pula, Syahputra dan Tanjung (2020:89) menyoroti faktor-faktor pengaruh tambahan, seperti:

1. Karakteristik peserta pelatihan
2. Keahlian dan keterampilan penyampaian instruktur atau pelatih
3. Relevansi dan kelengkapan materi pelatihan
4. Kesesuaian lokasi pelatihan
5. Kualitas lingkungan pelatihan
6. Waktu dan penjadwalan sesi pelatihan

Berdasarkan wawasan para ahli ini, dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor kritis menentukan efektivitas program pelatihan. Faktor-faktor tersebut meliputi dukungan dan otorisasi yang kuat dari manajemen puncak, kemampuan instruktur untuk menyampaikan materi dengan jelas dan menarik, kesesuaian lokasi pelatihan dengan standar yang ditetapkan, familiaritas peserta dengan teknologi yang digunakan dalam peran mereka, kecukupan durasi pelatihan, dan, yang terpenting, kesediaan dan motivasi karyawan untuk aktif terlibat dalam proses pembelajaran.

Pada akhirnya, kesuksesan pelatihan tidak hanya bergantung pada konten yang dirancang dengan baik, tetapi juga pada iklim organisasi yang mendukung dan keselarasan semua elemen dalam mencapai hasil pembelajaran yang bermakna.

2.1.3.5. Dimensi dan Indikator Pelatihan

91 Pelatihan korporat berfungsi sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan memperdalam pemahaman mereka tentang tanggung jawab pekerjaan saat ini dan di masa depan. Ketika dilakukan secara konsisten, pelatihan bertujuan untuk memastikan bahwa peserta sepenuhnya memahami materi yang disampaikan, memaksimalkan pengembalian investasi, dan menghindari upaya yang tidak efektif atau sia-sia.

Menurut Mangkunegara (2020:140), pelatihan dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi kunci, masing-masing didukung oleh indikator spesifik:

1) Tujuan Pelatihan

Dimensi ini menekankan kejelasan dan tujuan program pelatihan. Tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik mengarahkan seluruh proses dan memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi.

Indikator:

- a) Kesesuaian antara tujuan pelatihan dan kebutuhan aktual organisasi
- b) Tujuan yang jelas dan dapat diukur yang menggambarkan hasil pelatihan yang diharapkan

2) Materi Pelatihan

Ini merujuk pada substansi dan kurikulum yang disampaikan selama pelatihan. Isi yang efektif harus up-to-date, komprehensif, dan langsung relevan dengan peran karyawan.

Indikator:

- a) Relevansi materi dengan fungsi pekerjaan dan tugas sehari-hari
- b) Keaktualan dan kelengkapan informasi yang disediakan

3) Metode Pelatihan

Teknik dan pendekatan yang digunakan dalam menyampaikan pelatihan sangat mempengaruhi keterlibatan dan pemahaman peserta. Pemilihan metode yang tepat meningkatkan efektivitas pembelajaran.

Indikator:

- a) Kesesuaian metode (misalnya, workshop, simulasi, ceramah) dengan jenis pelatihan dan profil peserta
- b) Tingkat interaktivitas dan efektivitas dalam menyampaikan pengetahuan dan keterampilan

4) Instruktur Pelatihan

Instruktur merupakan kunci keberhasilan program. Keahlian, kemampuan mengajar, dan keterampilan fasilitasi mereka secara langsung memengaruhi hasil pembelajaran.

Indikator:

- a) Kompetensi profesional dan pengalaman relevan instruktur
- b) Kemampuan dalam mengelola dinamika kelompok, mendorong partisipasi, dan mempertahankan keterlibatan

5) Evaluasi Pelatihan

Evaluasi mengukur dampak dan kesuksesan pelatihan pada berbagai tingkat, termasuk umpan balik peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja.

Indikator:

- a) Penilaian sistematis hasil menggunakan model seperti reaksi,

pembelajaran, perilaku, dan hasil (misalnya, Model Kirkpatrick)

- b) Penggunaan temuan evaluasi untuk menyempurnakan dan meningkatkan inisiatif pelatihan di masa depa.

2.1.3.6. Metode pelatihan

Inisiatif pelatihan korporat memerlukan metode yang dipilih dengan cermat untuk memastikan peserta tidak hanya memahami materi tetapi juga dapat menerapkannya secara efektif dalam pekerjaan mereka. Pemilihan pendekatan pelatihan yang paling sesuai memainkan peran krusial dalam meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka (Wulandari, 2020:73). Keragaman metode pelatihan yang tersedia memungkinkan organisasi menyesuaikan program mereka berdasarkan tujuan pembelajaran spesifik dan kebutuhan kontekstual.

Menurut Haryati (2019:66), ada enam metode pelatihan utama:

1. *On the job training*

Metode ini melibatkan karyawan yang belajar sambil melakukan tugas-tugas aktual di tempat kerja mereka di bawah pengawasan pelatih atau rekan kerja yang berpengalaman. Metode ini dapat diterapkan dengan dua cara:

- a) Cara informasi

Peserta pelatihan mengamati pekerja terampil yang melakukan suatu tugas, kemudian dipandu untuk meniru proses tersebut langkah demi langkah.

- b) Cara formal

Seorang karyawan yang mahir mendemonstrasikan tugas, setelah itu peserta

pelatihan mempraktikkannya di bawah pengawasan.

Alat bantu tambahan seperti diagram, alat bantu visual, pedoman, demonstrasi langsung, dan contoh praktis sering digunakan. Keuntungan utama OJT adalah peserta pelatihan mendapatkan pengalaman langsung dengan alat dan proses nyata di lingkungan kerja mereka.

2. *Vestibule*

Pendekatan ini dilakukan di lingkungan kerja simulasi seperti ruang pelatihan atau bengkel yang peralatan, bahan, dan kondisi kerjanya sangat mirip dengan yang ada di tempat kerja. Hal ini memungkinkan karyawan untuk belajar tanpa mengganggu operasi rutin.

3. *Demonstration and example*

Dalam metode ini, pelatih melakukan suatu tugas sambil menjelaskan setiap langkahnya, sehingga peserta pelatihan dapat mengamati teknik yang digunakan. Peserta kemudian dapat langsung mempraktikkan apa yang telah mereka lihat, sehingga memperkuat pemahaman mereka melalui pembelajaran berdasarkan pengalaman.

4. *Simulation*

Simulasi menciptakan replika realistis dari skenario kerja sebenarnya, memungkinkan karyawan untuk berlatih tugas-tugas kompleks atau berisiko tinggi dalam lingkungan yang terkontrol. Metode ini sangat berguna di industri yang memerlukan presisi atau kesadaran akan keselamatan.

5. *Apprenticeship*

Metode terstruktur ini berfokus pada penguasaan keterampilan teknis atau

keahlian melalui pelatihan praktis yang intensif dan berkepanjangan. Metode ini menggabungkan instruksi teoritis dengan pengalaman praktis, memungkinkan peserta untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peran mereka.

6. *Classroom methods*

Metode ini melibatkan sesi pembelajaran terstruktur yang dilakukan di ruang kelas, menggunakan teknik seperti ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, dan seminar untuk menyampaikan pengetahuan teoritis dan mendorong pemikiran kritis.

Selain itu, Anggakara (2022:56) mengidentifikasi delapan jenis metode pelatihan:

1) *Self study*

metode ini meliputi membaca, kursus online, mengikuti kelas eksternal, atau penelitian independen. Metode ini mendukung pengembangan pribadi di luar persyaratan pekerjaan langsung.

2) *Mentoring*

Karyawan berpengalaman atau pemimpin membimbing staf yang kurang berpengalaman untuk meningkatkan kinerja. Mentoring dapat dilakukan secara formal melalui program terstruktur atau informal melalui bimbingan rutin.

3) *On the job training*

Salah satu metode paling umum, melibatkan pembelajaran melalui praktik langsung di lingkungan kerja, memungkinkan penerapan

keterampilan secara langsung.

4) *Training*

Kategori luas yang menggabungkan berbagai teknik seperti simulasi, ceramah, multimedia (video, podcast), latihan praktis, dan tugas. Program ini dapat disampaikan secara formal atau informal, tergantung pada topik dan kebutuhan organisasi.

5) *Workshops*

Sesi interaktif di mana peserta berinteraksi dengan rekan kerja dan ahli dari dalam dan luar organisasi untuk mengeksplorasi ide baru, memperoleh wawasan, dan mengembangkan pendekatan inovatif dalam pekerjaan mereka.

6) *Studi banding*

Metode ini melibatkan analisis dan perbandingan proses dan kinerja perusahaan dengan perusahaan terkemuka di industri. Hal ini membantu mengidentifikasi celah dan menerapkan praktik terbaik untuk perbaikan.

7) *Rotasi kerja*

Karyawan dipindahkan sementara ke peran atau departemen yang berbeda untuk memperluas keterampilan, meningkatkan adaptabilitas, dan memperoleh pemahaman holistik tentang operasi organisasi.

8) *Coaching*

Mirip dengan mentoring, tetapi lebih fokus dan berorientasi pada tujuan.

Karyawan berpengalaman bekerja secara intensif dengan peserta pelatihan selama periode yang lebih lama untuk mengasah keterampilan spesifik, dengan tujuan meningkatkan kinerja peserta hingga mencapai level pelatih.

Pemilihan metode pelatihan yang tepat bergantung pada berbagai faktor, termasuk tujuan organisasi, peran karyawan, sumber daya yang tersedia, dan tuntutan era digital 4.0 di mana literasi digital dan keahlian teknologi menjadi hal yang esensial.

Kesimpulannya, pelatihan yang sukses tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua. Organisasi yang mencapai hasil yang berdampak adalah yang menyesuaikan program mereka, menggunakan metode yang beragam dan interaktif, mengintegrasikan teknologi modern, memanfaatkan fasilitator dan mentor yang terampil, serta mengadopsi pendekatan pembelajaran yang berkelanjutan dan jangka panjang. Dengan menggabungkan elemen-elemen ini secara strategis, perusahaan dapat mendorong pertumbuhan karyawan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di lanskap bisnis yang terus berubah dengan cepat.

2.1.4. Pengembangan SDM

2.1.4.1. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merujuk pada persiapan sistematis karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2020:84). Hal ini secara mendasar terkait dengan peningkatan kemampuan intelektual, sehingga individu dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif.

Pada intinya, HRD mengakui bahwa setiap karyawan memperoleh manfaat dari peningkatan berkelanjutan dalam pengetahuan, keahlian, dan keterampilan praktis. Berbeda dengan pelatihan jangka pendek, pengembangan menekankan pertumbuhan jangka panjang, dengan hasil yang biasanya baru terlihat setelah periode yang cukup lama. HRD membekali karyawan untuk beradaptasi dengan peran yang terus berkembang akibat kemajuan teknologi atau perubahan pasar produk (Hasibuan & Munasib, 2020:69).

HRD mencakup serangkaian kegiatan terstruktur yang diprakarsai oleh organisasi untuk menciptakan peluang belajar yang membantu karyawan memperoleh kompetensi yang dibutuhkan untuk tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan (Agustin & Safaria, 2021).

Selain itu, HRD berfungsi sebagai sarana strategis untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendorong inovasi, kreativitas, dan terobosan, terutama di bidang teknologi informasi dan kemajuan industri (Harras et al., 2020). Ini merupakan upaya yang disengaja dan terorganisir untuk meningkatkan pemahaman moral, konseptual, teknis, dan teoritis karyawan agar selaras dengan fungsi pekerjaan mereka (Andika, dikutip dalam Andayani & Hirawati, 2021).

15
205
Sebagaimana disebutkan oleh Kurniawati (dikutip dalam Gustiana et al., 2022), HRD adalah strategi jangka panjang yang disengaja yang diterapkan oleh organisasi untuk memastikan tenaga kerja yang cakap dan berkualitas. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kinerja individu, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

258
Dengan mensintesis perspektif-perspektif ini, pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses terstruktur dan berorientasi masa depan melalui mana organisasi secara sistematis memperkuat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi profesional karyawan. Pengembangan ini mencakup dimensi intelektual, teknis, konseptual, dan etis, mempersiapkan individu untuk menghadapi tantangan dinamis seperti transformasi teknologi, perubahan persyaratan pekerjaan, dan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

50
Yang penting, HRD tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek; melainkan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dan jangka panjang dalam kemampuan karyawan dan kesuksesan organisasi. Dengan menumbuhkan inovasi, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan, HRD memberikan kontribusi signifikan terhadap kemajuan strategis dan ketahanan organisasi dalam dunia yang semakin kompetitif dan kompleks.

2.1.4.2. Tujuan Pengembangan SDM

Pembangunan SDM yang efektif memberikan manfaat mutual bagi organisasi dan tenaga kerjanya, sejalan dengan tujuan inti organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Kasmir (2020:53), tujuan utama SDM meliputi

1. **Menggali bakat yang terpendam**

Setiap karyawan memiliki kemampuan laten yang mungkin belum teridentifikasi atau belum dimanfaatkan sepenuhnya. Program HRD dirancang untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi-potensi yang belum termanfaatkan ini, memungkinkan individu untuk tumbuh dan berkontribusi secara lebih berarti dalam organisasi.

2. **Penyegaran kembali**

Seiring waktu, bekerja dalam lingkungan yang tetap dalam jangka panjang dapat menyebabkan kelelahan, penurunan kepercayaan diri, dan penurunan moral, terutama di kalangan karyawan yang telah lama bekerja. HRD membantu memperbarui pola pikir mereka, memulihkan kepercayaan diri, dan mengembalikan semangat mereka dalam bekerja.

3. **Memperbaiki kinerja karyawan**

Ketika kinerja menurun akibat kesenjangan keterampilan atau ketidakpedulian, intervensi HRD menyediakan pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan. Pengalaman ini memperkuat kompetensi karyawan, memungkinkan mereka menjalankan peran mereka dengan lebih efektif dan efisien.

4. **Meningkatkan motivasi kerja**

Penurunan motivasi dapat menghambat produktivitas. Inisiatif HRD bertujuan untuk membangkitkan kembali semangat karyawan dengan menawarkan

peluang pertumbuhan, pengakuan, dan rasa tujuan yang baru dalam peran mereka.

5. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja

Ketika karyawan menjadi apatis atau tidak tertarik, output mereka menurun. Melalui aktivitas pengembangan yang menarik, HRD membantu memulihkan gairah dan antusiasme mereka untuk mengambil tanggung jawab dengan energi dan komitmen.

6. Meningkatkan semangat kerja

Bagi individu yang kehilangan rasa tujuan di tempat kerja, HRD menumbuhkan rasa dedikasi dan vitalitas yang baru. Ini mendorong sikap proaktif dan positif terhadap tugas harian dan tujuan organisasi.

7. Kebutuhan promosi dan rotasi/mutasi karyawan

HRD berperan sebagai landasan untuk pengembangan karier. Dengan mengevaluasi pertumbuhan dan kesiapan karyawan, organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat mengenai promosi, transfer, atau penugasan rotasi, memastikan orang yang tepat menduduki peran yang sesuai dengan kemampuan mereka yang telah berkembang.

8. Meningkatkan rasa kebersamaan

Partisipasi dalam program pengembangan mempromosikan kerja tim, pemahaman mutual, dan kolaborasi. Pengalaman belajar bersama membantu mengurangi individualisme dan memperkuat tanggung jawab kolektif, berkontribusi pada budaya kerja yang lebih kohesif dan kooperatif.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020:90), pengembangan SDM dapat dievaluasi melalui beberapa indikator kunci, yang dikelompokkan ke dalam dimensi-dimensi berikut.

1. Perencanaan Pengembangan SDM

Fase dasar ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan menyelaraskan kebutuhan tersebut dengan arah strategis organisasi.

Indikator:

- a) Identifikasi yang jelas tentang kebutuhan pengembangan yang diperoleh dari analisis pekerjaan yang komprehensif
- b) Penetapan tujuan pengembangan yang konsisten dengan tujuan organisasi secara keseluruhan

2. Pelaksanaan Pengembangan SDM

Fase ini berfokus pada pelaksanaan inisiatif terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan, seperti pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan keterampilan.

Indikator:

- a) Pelaksanaan aktif pelatihan, sesi pendidikan, dan aktivitas pengembangan profesional
- b) Penggunaan metode pengembangan yang beragam, termasuk pelatihan di tempat kerja, lokakarya, seminar, kursus formal, dan rotasi pekerjaan

3. Evaluasi Pengembangan SDM

Komponen ini mengukur keberhasilan inisiatif pengembangan dan mendukung

perbaikan berkelanjutan.

Indikator:

- a) Penilaian sistematis efektivitas program menggunakan metrik kualitatif dan kuantitatif
- b) Pengumpulan umpan balik dari peserta dan atasan mengenai relevansi dan dampak program
- c) Analisis pengaruh upaya pengembangan terhadap kinerja individu dan hasil organisasi secara keseluruhan

4. Peningkatan Karier dan Potensi Karyawan

Dimensi ini menekankan persiapan karyawan untuk peran di masa depan dan pemanfaatan potensi penuh mereka di dalam perusahaan.

Indikator:

- a) Identifikasi karyawan berpotensi tinggi yang cocok untuk promosi
- b) Penyediaan jalur karier yang jelas dan peluang berkelanjutan untuk pengembangan kompetensi

2.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merujuk pada hasil yang dicapai melalui penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu (Kasmir, 2020:61).

Istilah ini berasal dari “job performance” dan mewakili hasil konkret atau pencapaian yang dihasilkan oleh individu dalam peran mereka.

88 Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai ukuran sejauh mana seorang karyawan berkontribusi terhadap tujuan dan operasional organisasi. Kinerja ini memainkan peran kritis dalam mempertahankan dan mengembangkan aktivitas bisnis. 69 Semakin tinggi tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar dampak positifnya terhadap pertumbuhan organisasi, efisiensi, dan kesuksesan jangka panjang.

Kinerja karyawan menurut Robbins & Judge, (2020:89) "*Performance is a function of ability, motivation, and opportunity. An employee's level of performance depends not only on whether they are able to do a job, but also on whether they are willing to do it and whether the situation allows them to do it.*" Pernyataan ini menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh tingkat motivasi individu dan sejauh mana lingkungan kerja mendukung produktivitas optimal. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan keseimbangan antara kompetensi karyawan, dukungan motivasi, dan struktur sistemik yang efektif untuk sepenuhnya meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi. 83

10 Sejauh mana suatu organisasi berhasil melaksanakan program, kegiatan, dan kebijakan dalam upaya mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang telah ditetapkan dalam rencana strategisnya memberikan definisi yang luas tentang kinerja. Di dalam perusahaan mana pun, tingkat kinerja karyawan biasanya bervariasi, dengan beberapa individu menunjukkan efektivitas tinggi sementara yang lain menunjukkan output yang lebih rendah. Perbedaan ini sebagian besar bergantung pada kemampuan, sikap, dan komitmen masing-masing karyawan.

Organisasi secara universal berupaya mencapai kinerja tinggi di semua peran dan departemen. Kinerja yang diinginkan ditandai oleh pekerjaan yang memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. Menurut Mangkunegara (2021:54), kinerja mengacu pada hasil kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya dalam lingkup tugas yang diberikan. Demikian pula, Chairunnisah et al. (2021) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan fungsi pekerjaan yang berhasil sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan, yang diukur dengan standar dan volume pekerjaan yang diselesaikan.

Berdasarkan perspektif para ahli ini, kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dapat diukur dari upaya seorang karyawan selama periode tertentu, dievaluasi berdasarkan target, tolok ukur, atau kriteria yang telah disepakati. Kinerja mencerminkan pencapaian individu atau tim dalam organisasi, sejalan dengan peran, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Pada akhirnya, kinerja berfungsi sebagai indikator utama efektivitas dan berkontribusi langsung terhadap kesuksesan organisasi.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Beberapa faktor mempengaruhi kinerja karyawan, baik dalam hal output maupun perilaku kerja, seperti yang dijelaskan oleh Kasmir (2020:97). Faktor-faktor tersebut dijelaskan di bawah ini:

1. Kemampuan dan keahlian

Hal ini mengacu pada tingkat keterampilan dan keahlian individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi dan

keahlian khusus yang lebih tinggi cenderung melaksanakan tugasnya dengan akurat dan efisien, memenuhi atau melebihi ekspektasi yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan khusus pekerjaan memainkan peran krusial dalam kinerja.

Karyawan yang memiliki pemahaman mendalam tentang peran, tanggung jawab, dan proses kerja cenderung menghasilkan hasil berkualitas tinggi, sementara pengetahuan yang terbatas dapat menyebabkan kesalahan atau ketidakefisienan.

3. Rancangan kerja

Struktur dan organisasi tugas dalam pekerjaan secara signifikan memengaruhi kinerja. Pekerjaan yang dirancang dengan baik, jelas, logis, dan sesuai dengan kemampuan karyawan memudahkan individu untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

4. Kepribadian

Ciri-ciri kepribadian dan kecenderungan perilaku individu memengaruhi cara mereka mendekati pekerjaan. Karyawan dengan sifat positif seperti tanggung jawab, integritas, dan ketekunan lebih cenderung menjalankan peran mereka dengan dedikasi dan konsistensi.

5. Motivasi kerja

Motivasi, baik intrinsik (dorongan internal) maupun ekstrinsik (hadiah, pengakuan, atau insentif dari perusahaan), berperan sebagai pendorong utama upaya karyawan. Motivasi yang lebih tinggi umumnya menghasilkan keterlibatan yang lebih besar dan kinerja yang lebih baik.

6. Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam membimbing, mengoordinasikan, dan mengawasi karyawan secara langsung memengaruhi kinerja. Kepemimpinan yang efektif memastikan kejelasan arah, mendukung pengembangan karyawan, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab.

7. Gaya kepemimpinan

Cara pemimpin berinteraksi dan mengelola timnya, seperti mendukung, direktif, partisipatif, atau transformasional, dapat secara signifikan memengaruhi moral, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.

8. Budaya organisasi

Ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan dalam perusahaan. Budaya yang kuat dan positif yang mendorong kolaborasi, etika, dan perbaikan berkelanjutan mendorong karyawan untuk menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan organisasi.

9. Kepuasan kerja

Ini mencerminkan respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, seperti perasaan puas, senang, atau terpenuhi. Karyawan yang puas lebih cenderung terlibat dan produktif, sedangkan ketidakpuasan dapat menyebabkan ketidakpedulian dan penurunan kinerja.

10. Lingkungan kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, termasuk tata letak kantor, peralatan, keamanan, pencahayaan, dan hubungan antarindividu, dapat mendukung atau menghambat efektivitas dan kesejahteraan karyawan.

11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan merujuk pada rasa dedikasi dan komitmen untuk tetap berada di organisasi, bahkan dalam situasi sulit. Karyawan yang setia cenderung tetap produktif dan melindungi kepentingan perusahaan.

12. Komitmen

Komitmen organisasi mencerminkan kesediaan karyawan untuk mematuhi kebijakan perusahaan, menegakkan tanggung jawab, dan menghormati kewajiban profesional. Hal ini juga mencakup ikatan psikologis terhadap organisasi dan misinya.

13. Disiplin kerja

Ini melibatkan kepatuhan yang konsisten terhadap aturan kerja, ketepatan waktu, penyelesaian tugas, dan mengikuti instruksi. Karyawan yang disiplin berkontribusi pada lingkungan kerja yang terstruktur dan efisien, yang secara langsung meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.5.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2020:98), kinerja karyawan dapat dievaluasi melalui dimensi-dimensi spesifik dan indikator-indikator yang sesuai, sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Dimensi ini mengukur tingkat ketepatan, ketelitian, dan profesionalisme yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Indikator:

- a) Ketepatan dan keakuratan hasil kerja

- b) Kebersihan, kejelasan, dan presentasi tugas yang telah diselesaikan
- c) Frekuensi atau tingkat kesalahan dan pekerjaan ulang yang diperlukan

2) Kuantitas Kerja

Ini mengacu pada volume pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, relatif terhadap target atau ekspektasi yang ditetapkan.

Indikator:

- a) Jumlah total tugas atau hasil kerja yang diselesaikan
- b) Pengiriman pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal
- c) Tingkat produktivitas selama periode kerja yang ditentukan

3) Ketepatan Waktu (Punctuality)

Mencerminkan kemampuan karyawan untuk memenuhi tenggat waktu dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

Indikator:

- a) Konsistensi dalam memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan
- b) Efisiensi dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas
- c) Kemampuan dalam mengatur dan mengelola waktu kerja secara efektif

4) Kehadiran (Attendance)

Mengukur keandalan dan disiplin karyawan dalam hal kehadiran di tempat kerja.

Indikator:

- a) Tingkat kehadiran yang teratur dan konsisten
- b) Kebiasaan datang tepat waktu ke tempat kerja
- c) Kepatuhan terhadap jam kerja dan jadwal resmi

5) Kemampuan Kerja Sama (Cooperation)

Menilai kemampuan karyawan untuk bekerja sama dalam tim dan menjaga hubungan kerja yang konstruktif.

Indikator:

- a) Kesiediaan dan kemampuan untuk bekerja secara harmonis dalam tim
- b) Rasa hormat dan toleransi terhadap rekan kerja
- c) Partisipasi aktif dalam inisiatif tim dan upaya bersama

2.2. Studi Empiris

Pengetahuan di bidang ini tidak muncul secara terpisah; ia berkembang secara berurutan. Studi ini berdiri di atas fondasi penelitian empiris sebelumnya, mengambil kekuatan dan arah dari kesimpulan mereka. Penyelidikan dasar ini telah menerangi hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan yang dihasilkan. Kumpulan penelitian ini berfungsi sebagai validasi kritis dan landasan yang diperlukan untuk pertanyaan penelitian yang kami hadapi saat ini, memastikan eksplorasi kami tetap berakar pada temuan yang telah ditetapkan dan relevan.

Tabel 2.1

Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama dan Sumber Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian/Temuan
1	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Gunungsitoli	Tanjung, A. N., Waruwu, E., Waruwu, S., Zega, Y., & Halawa, F. (2024). EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3(5)	Variabel Independen: X1: Pelatihan, X2: Pengembangan SDM Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	Dengan memprioritaskan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, LPP RRI Gunungsitoli secara efektif meningkatkan tingkat kinerja karyawannya.
2	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BKPSDM Kota Sabang Provinsi Aceh)	Siswanda, A., Avianti, W., & Ridwan, S. (2024). Jurnal Greenation Ilmu Akuntansi, 2(4)	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Pengembangan Karir Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	Dengan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karier, BKPSDM Kota Sabang secara aktif meningkatkan kinerja tenaga kerjanya ke level yang lebih tinggi.
3	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XIX Pekanbaru	Siombing, S. M. E., et al. (2023). Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis, UMRI, Vol. 3	Variabel Independen: X: Pengembangan SDM Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	Secara statistik, pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan terbukti tidak signifikan ($p = 0.558$), menunjukkan bahwa faktor lain mungkin lebih berpengaruh.
4	Relevansi Desain Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Studi Empiris di Sektor Pendidikan	Rahmawati, A., & Swasti, T. (2023). Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia, 9(1)	Variabel Independen: X: Desain Pelatihan Variabel Dependen: Y: Kinerja Karyawan	Dengan menerapkan desain pelatihan yang relevan secara langsung, sektor pendidikan dapat secara efektif mendorong peningkatan signifikan dalam kinerja karyawan.

No	Judul Penelitian	Nama dan Sumber Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian/Temuan
5	Training Effectiveness: Role of Training Design and Methods in Improving Performance	Upadhyay, N. (2023). Journal of Organizational Studies, 14(2)	Variabel Independen: X1: Desain Pelatihan X2: Metode Pelatihan Variabel Dependen: Y: Kinerja Karyawan	Sinergi antara desain pelatihan yang sesuai dan metode penyampaian yang efektif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
6	Relevansi Desain Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Studi Empiris di Sektor Pendidikan	Rahmawati, A., & Swasti, T. (2023). Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia, 9(1)	Variabel Independen: X: Desain Pelatihan Variabel Dependen: Y: Kinerja Karyawan	Dengan menerapkan desain pelatihan yang langsung relevan dengan bidang pendidikan, organisasi dapat secara efektif mendorong peningkatan signifikan dalam kinerja karyawan mereka.
7	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Kementerian Agama Kabupaten Jombang	Jatmika, D., & Andarwati, M. (2017). Jurnal Manajemen dan Organisasi, Universitas Riau Kepulauan, Vol. 8(2)	Variabel Independen: X: Pengembangan SDM Variabel Mediasi: Z: Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	Pembangunan SDM tidak memiliki hubungan kausal langsung dengan kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja.
8	Employee Training and Development: Analyzing Its Impact on Organizational Performance in Chinese Universities	Lu, X., Wang, H., & Zhang, Y. (2022). Asian Journal of Human Resources, 10(2)	Variabel Independen: X: Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Variabel Dependen: Y: Kinerja Organisasi	Dengan memprioritaskan dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif bagi karyawan, perguruan tinggi di China dapat secara signifikan meningkatkan kinerja organisasinya.
9	The Effectiveness of Professional Development Programs on Staff Performance in	Olaosebikan, O. (2020). Journal of Human Resources Development, 25(1)	Variabel Independen: X: Program Pengembangan Profesional Variabel Dependen:	Memberdayakan staf melalui program pengembangan profesional yang kuat merupakan

No	Judul Penelitian	Nama dan Sumber Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian/Temuan
	Educational Institutions		Y: Kinerja Staf	kunci untuk mendorong perbaikan yang signifikan dalam kinerja di berbagai lembaga pendidikan.

Sumber: diolah peneliti, 2025

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2022:75), kerangka konseptual merupakan model teoretis yang menggambarkan hubungan antara prinsip-prinsip teoretis dan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai signifikan dalam suatu penelitian. Kerangka konseptual yang kokoh menjelaskan hubungan teoretis di antara variabel-variabel yang diteliti, berfungsi sebagai alat kognitif yang esensial untuk memahami dan menjelaskan hubungan antara konsep-konsep. Ia secara sistematis mengartikulasikan dasar teoretis hubungan di antara variabel-variabel, sehingga menyediakan landasan struktural untuk analisis ilmiah.

Kerangka konseptual penelitian ini disusun secara hierarkis, dimulai dengan *Grand Theory*, yaitu teori manajemen yang berfungsi sebagai paradigma dasar untuk manajemen organisasi. Kinicki & Williams (2020:9) mendefinisikan manajemen sebagai “pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan kerja orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.” Definisi ini menyoroti peran manajemen dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi, alokasi

46 sumber daya, dan integrasi tenaga kerja melalui proses sistematis. Melengkapi
perspektif ini, Pratama (2020:8) mengonseptualisasikan manajemen sebagai
14 metodologi prosedural dalam perencanaan, pengorganisasian, pengadaan tenaga
kerja, pengarahan, dan pengawasan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang
telah ditetapkan. Demikian pula, Hasibuan (2020:17) menggambarkan manajemen
sebagai “ilmu dan seni mengorganisir proses pemanfaatan sumber daya manusia
dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.” Dengan
menggabungkan pandangan-pandangan ini, manajemen dapat dipahami sebagai
disiplin ilmu dan seni yang berfokus pada perencanaan, organisasi, pengarahan, dan
pengawasan sumber daya secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara
optimal.

Pada tingkat teoretis menengah, penelitian ini menggunakan teori MSDM
untuk menjelaskan dinamika pengelolaan karyawan dalam konteks organisasi.
15 MSDM merupakan fungsi organisasi yang kritis yang dirancang untuk memastikan
pengelolaan tenaga kerja yang optimal demi mencapai tujuan organisasi. Menurut
Schermerhorn, seperti yang dikutip oleh Wildan (2021:2), MSDM merupakan
“upaya untuk memperoleh dan mengembangkan tenaga kerja yang berbakat guna
membantu perusahaan mencapai visi, misi, dan tujuan strategisnya,” sehingga
menekankan pentingnya tenaga kerja yang kompeten dalam meningkatkan kinerja
organisasi. Mangkunegara (2020:17) lebih lanjut menjelaskan bahwa MSDM
46 mencakup proses komprehensif perencanaan, pengorganisasian, pengadaan tenaga
kerja, pengembangan, dan pengawasan manajemen tenaga kerja dari perekrutan
46 hingga pemutusan hubungan kerja, semuanya diarahkan untuk mencapai efektivitas

268 organisasi. Sesuai dengan perspektif ini, Ajabar (2020:5) menegaskan bahwa MSDM terdiri dari aktivitas yang bertujuan untuk merangsang, meningkatkan, memotivasi, dan mempertahankan kinerja organisasi yang superior. Secara kolektif, definisi-definisi ini menunjukkan bahwa MSDM melampaui fungsi administratif semata untuk mencakup inisiatif strategis dalam pengembangan potensi manusia secara holistik, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

19 Dimensi teoretis yang diterapkan dalam penelitian ini mengintegrasikan teori kinerja karyawan untuk mengukur dampak pelatihan dan inisiatif pengembangan sumber daya manusia. Kasmir (2020:61) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam periode tertentu sesuai dengan target dan tanggung jawab yang ditetapkan.” Melengkapi hal ini, 44 Mangkunegara (2020:44) mendefinisikan pelatihan sebagai “proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.” Secara bersamaan, Hasibuan (2020:84) mendefinisikan 302 pengembangan sumber daya manusia sebagai “persiapan individu atau karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.”

Interaksi antara konstruksi teoritis ini tercermin dalam kerangka penelitian. *Grand Theory* (Manajemen) menetapkan landasan teoritis mengenai pentingnya manajemen sumber daya dalam organisasi. *Middle Theory* (MSDM dan Pengembangan SDM) menjelaskan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam

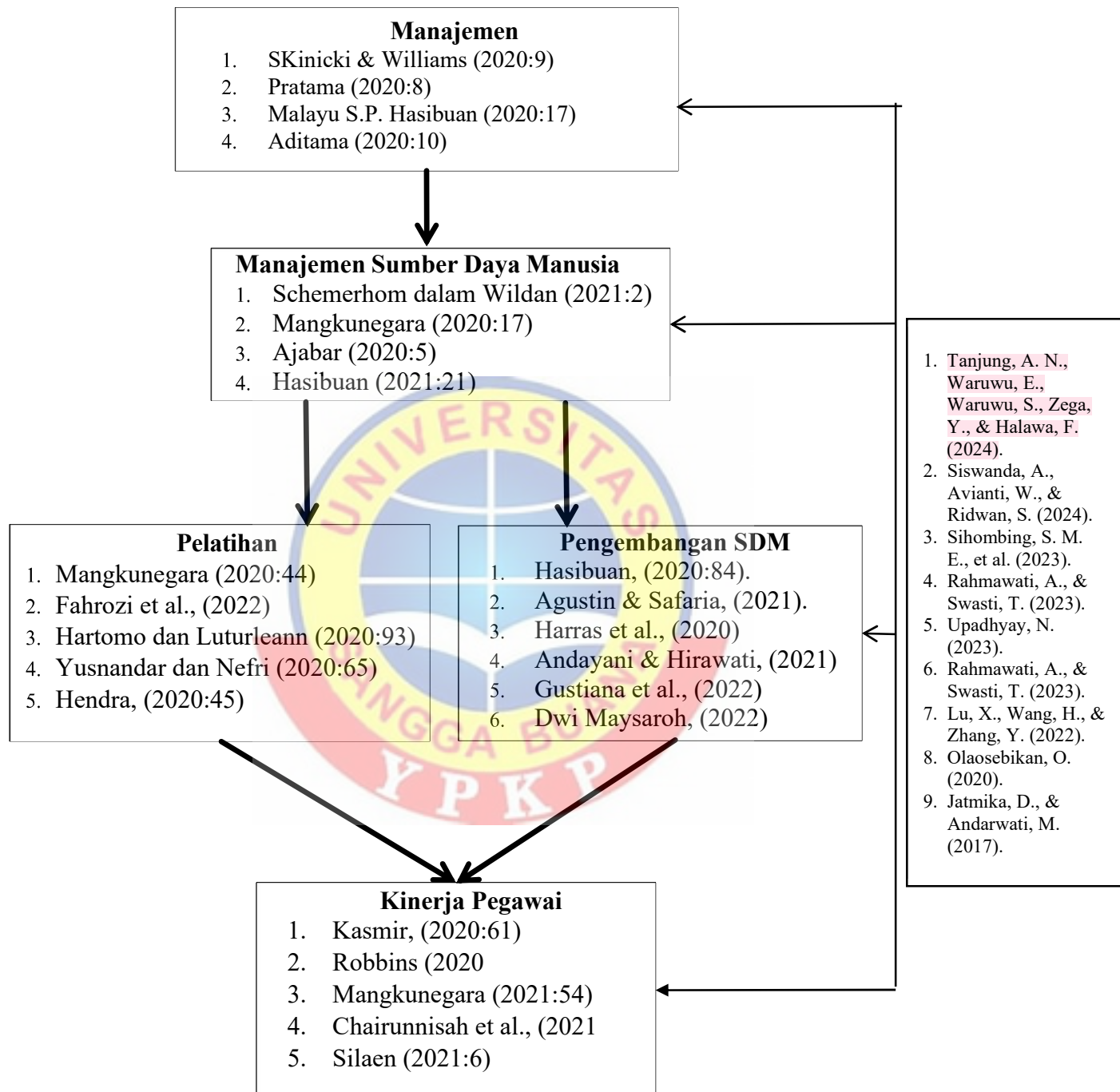
proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Akhirnya, *Applied Theory* (Kinerja Karyawan) memfasilitasi pemeriksaan empiris mengenai dampak nyata pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi tertentu.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan komponen integral dari strategi manajemen tenaga kerja yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan jangka pendek yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia mencakup pengembangan kompetensi jangka panjang untuk mendukung kemajuan karier (Siswanda et al., 2024; Upadhyay, 2023). Penelitian empiris oleh Tanjung et al. (2024) dan Lu et al. (2022) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja di lembaga penyiaran dan pendidikan tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi yang sistematis dan terstruktur dalam pembelajaran dan pengembangan kapasitas dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Sebaliknya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja tidak selalu langsung. Sihombing et al. (2023) mengamati bahwa inisiatif pengembangan sumber daya manusia di beberapa instansi pemerintah gagal meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, yang kemungkinan disebabkan oleh konten yang tidak relevan, metodologi yang tidak efektif, atau dukungan lingkungan yang tidak memadai. Selain itu, Jatmika dan Andarwati (2021) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia memengaruhi kinerja melalui variabel mediasi kepuasan

kerja, yang menunjukkan bahwa respons afektif terhadap peluang pengembangan dapat menjadi mekanisme penting dalam memfasilitasi hasil kinerja yang optimal.

Efektivitas intervensi pelatihan sangat ditentukan oleh desain dan metode implementasinya. Rahmawati dan Swasti (2023) serta Upadhyay (2023) menekankan pentingnya relevansi konten dan kesesuaian pedagogis dalam penyampaian pelatihan. Program pelatihan yang disesuaikan dengan persyaratan pekerjaan dan preferensi belajar karyawan telah terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja kerja dibandingkan dengan alternatif yang generik atau berorientasi administratif. Hal ini sejalan dengan temuan Olaosebikan (2020), yang menunjukkan bahwa program pengembangan profesional yang dirancang dengan baik dapat secara signifikan meningkatkan kompetensi staf di lembaga pendidikan. Untuk memfasilitasi pemahaman yang lebih komprehensif, kerangka konseptual studi ini disajikan di bawah ini.

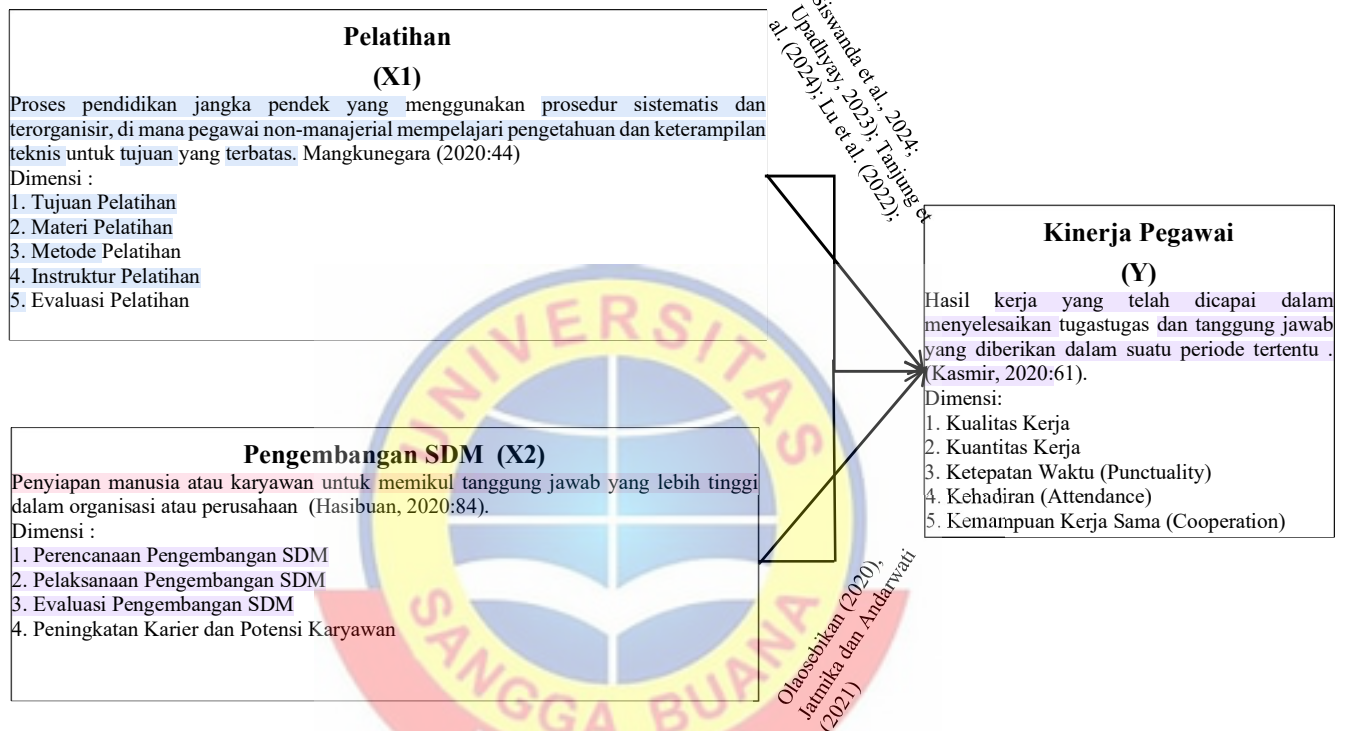


Gambar 2.1.

Kerangka Pemikiran

2.3.2. Paradigma Penelitian

Hubungan antara variabel-variabel yang diteliti kini dipresentasikan melalui paradigma penelitian berikut:



Gambar 2.2.

Paradigma Penelitian

2.3.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Sugiyono (2022:132), peneliti memahami hipotesis penelitian sebagai jawaban awal terhadap pertanyaan penelitian, yang memerlukan bukti empiris melalui data. Secara statistik, hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan tentang parameter populasi yang diuji melalui data sampel. Hipotesis untuk penelitian ini mengantisipasi bahwa:

12

Hipotesis 1 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia

Hipotesis 2 : Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia

Hipotesis 3 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Indonesia



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Menentukan “apa” yang menjadi objek penelitian, objek merupakan subjek utama yang diteliti, bertujuan untuk menjawab pertanyaan atau menemukan solusi. Menurut Sugiyono (2022:41), objek adalah entitas ilmiah tertentu yang menjadi sasaran pengumpulan data oleh peneliti untuk mendapatkan pengetahuan yang objektif, valid, dan reliabel tentang variabel yang telah ditentukan. Objek khusus yang dianalisis dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diamati di Bagian SDM Universitas Pendidikan Indonesia.

3.1.1 Subjek Penelitian

Suharsimi Arikanto (2021:26) mengidentifikasi subjek penelitian sebagai titik acuan, objek, benda, atau orang yang menjadi pusat data variabel penelitian dan membentuk inti dari studi. Peran krusialnya terletak pada fungsinya sebagai saluran melalui mana peneliti mengumpulkan data dan menemukan solusi terkait variabel yang diteliti. Individu yang menjadi subjek penelitian ini adalah tenaga pendidik yang bekerja di Kantor SDM Universitas Pendidikan Indonesia.

3.1.2 Lokus Penelitian

Penyelidikan dilakukan di kantor pusat Biro SDM di Universitas

Pendidikan Indonesia (UPI), yang berlokasi tepat di Jalan Dr. Setiabudhi No. 229, Bandung, Jawa Barat.

3.1.2.1 Sejarah Singkat Institusi

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) berawal dari Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) yang didirikan pada tanggal 20 Oktober 1954 di Bandung. Institusi ini secara resmi diresmikan oleh Menteri Pendidikan saat itu, Bapak Muhammad Yamin, sebagai tanggapan atas kebutuhan mendesak akan tenaga pendidik yang berkualitas pasca kemerdekaan Indonesia. Perubahan institusional yang signifikan terjadi pada 25 November 1958, ketika PTPG dilebur ke dalam Universitas Padjadjaran (UNPAD) sebagai Fakultas Pendidikan dan Ilmu Pendidikan (FKIP). Selanjutnya, pada 1 Mei 1963, FKIP dan Institut Pendidikan Guru (IPG) digabungkan untuk membentuk Institut Pendidikan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung.

Perubahan mendasar terjadi melalui Keputusan Presiden Nomor 124 Tahun 1999, yang diundangkan pada 7 Oktober tahun yang sama, yang menaikkan status IKIP Bandung menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), sekaligus memberikan mandat institusional yang lebih luas. Sejak peningkatan status pada tahun 1999, UPI secara bertahap berkembang menjadi salah satu institusi pendidikan tinggi terkemuka di Indonesia, dengan pendidikan sebagai fokus akademik utamanya.

Transformasi institusional ini tidak hanya memberikan mandat yang lebih luas bagi UPI dalam lanskap pendidikan tinggi, tetapi juga menempatkannya

sebagai pelopor inovasi pendidikan. Saat ini, universitas ini menawarkan beragam program akademik yang mencakup pendidikan, ilmu murni, teknologi, ilmu sosial, dan humaniora pada tingkat sarjana, magister, dan doktoral. Melalui penempatan strategis enam kampus yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, UPI menunjukkan komitmennya dalam mempromosikan akses yang adil terhadap pendidikan tinggi berkualitas. Keunggulan institusi ini semakin diperkuat oleh berbagai penghargaan yang diraih di tingkat nasional dan internasional, termasuk akreditasi terkemuka dari badan akreditasi independen dan kemitraan kolaboratif dengan institusi pendidikan internasional ternama. Transisi berkelanjutan UPI menuju paradigma universitas riset intensif terus diperkuat, sehingga memperkuat visi strategisnya untuk menjadi institusi terkemuka dan berprestasi di bidang pendidikan.

3.1.2.2 Visi dan Misi Universitas Pendidikan Indonesia

a. Visi Universitas

Unggul dan Terkemuka.

b. Misi Universitas

1. Untuk memfasilitasi pendidikan akademik melalui pengembangan dan peningkatan baik disiplin ilmu pendidikan maupun pendidikan dalam berbagai disiplin ilmu. Hal ini mencakup promosi yang seimbang antara studi agama, ilmu sosial, ilmu alam, ilmu formal, dan ilmu terapan, sehingga memperkuat hubungan simbiosis antara pedagogi pendidikan dan materi pelajaran khusus.
2. Melakukan penelitian ilmiah yang ketat bertujuan untuk mengungkap asal-usul

dan perkembangan teori-teori inovatif serta praktik dalam bidang pendidikan dan bidang pengetahuan lainnya, memastikan bahwa kemajuan tersebut didasarkan pada kebijaksanaan lokal dan konteks setempat.

3. Untuk mengembangkan kerangka kerja pendidikan guru yang kohesif dan komprehensif yang secara mulus mengintegrasikan penelitian akademik dengan persiapan profesional, melayani semua tingkatan dan model pendidikan.
4. Untuk menyebarluaskan dan menerapkan penemuan empiris inovatif dan kemajuan akademik di seluruh spektrum disiplin pendidikan, studi interdisipliner, penyelidikan agama, humaniora, ilmu sosial, ilmu alam, ilmu formal, dan ilmu terapan, sehingga memberikan kontribusi yang substansial terhadap kemajuan intelektual dan sosial masyarakat.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian berfungsi sebagai pedoman penting bagi para peneliti dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian secara sistematis, memberikan jalur terstruktur untuk mencapai tujuan spesifik atau menjawab pertanyaan penelitian. Untuk memastikan suatu studi berjalan dengan ketelitian metodologis dan sejalan dengan tujuan awalnya, perencanaan yang cermat sangatlah penting. Proses ini memerlukan formulasi desain yang komprehensif dan penetapan langkah-langkah prosedural berurutan untuk memfasilitasi penyelidikan. Titik kritis dalam proses ini adalah pemilihan metodologi penelitian yang tepat, yang harus ditentukan dengan cermat untuk mengarahkan langkah-langkah investigasi dan secara efektif

menjawab pertanyaan penelitian utama. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2022:2), metodologi penelitian adalah “cara ilmiah untuk memperoleh data untuk tujuan dan penggunaan tertentu.” Sesuai dengan definisi ini, penelitian ini menggunakan metode survei.

Sugiyono (2022:11) mendefinisikan penelitian survei sebagai penyelidikan “yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang diteliti adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga peristiwa relatif, distribusi, dan hubungan antara variabel-variabel sosiologis dan psikologis dapat ditemukan.” Tujuan utama metode survei adalah untuk memberikan gambaran komprehensif dan rinci tentang latar belakang, sifat, dan karakteristik suatu kasus atau fenomena yang bersifat umum.

Penelitian ini secara metodologis didasarkan pada pendekatan deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2022:47), metode deskriptif adalah “metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan menggambarkan atau menggambarkan data yang dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud menarik kesimpulan umum atau generalisasi.” Sebaliknya, Sugiyono (2022:38) mendefinisikan verifikasi sebagai “penelitian yang dilakukan pada populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis.” Dalam konteks penelitian ini, komponen verifikatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja staf pengajar di Biro Sumber Daya Manusia UPI. Mengingat integrasi pengujian hipotesis, penelitian ini diklasifikasikan sebagai deskriptif-verifikatif.

Meskipun penelitian kualitatif merupakan pendekatan ilmiah yang berfokus

181 pada pemahaman mendalam tentang fenomena sosial atau perilaku manusia, dengan penekanan yang kuat pada makna, konteks, dan pengalaman subjektif, penelitian ini bersifat kuantitatif. Namun, perlu dicatat bahwa penelitian kualitatif umumnya bersifat deskriptif dan eksploratif, mencari pemahaman holistik tentang subjek yang diteliti daripada menguji hipotesis secara statistik. Data dalam penelitian semacam ini umumnya berbentuk teks atau naratif dan dianalisis secara induktif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antarelemen (Sugiyono, 2021:15).

4 Dalam penelitian kuantitatif ini, yang menggunakan kuesioner berbasis skala Likert, pendekatan Skala Pengukuran Interval (MSI) berperan penting dalam mengubah data persepsi kualitatif menjadi format kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik. 300 Skala Likert lima poin, berkisar dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju, digunakan untuk memberikan nilai numerik pada pendapat subjektif, sehingga memudahkan pengukuran pada tingkat interval. 104 Setiap opsi jawaban diberi skor numerik spesifik, yang kemudian dijumlahkan untuk menghitung skor total dan rata-rata. Skor-skor ini kemudian dibandingkan dengan skor rata-rata ideal untuk mengklasifikasikan penilaian responden ke dalam kategori interpretatif yang berbeda (Sugiyono, 2021:143).

198 Konversi metodologis ini memungkinkan peneliti untuk menjembatani kesenjangan antara data persepsi dan data numerik, sehingga data tersebut dapat diproses melalui teknik statistik inferensial lanjutan, seperti regresi linier, analisis korelasi, dan uji hipotesis parametrik lainnya. Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diklasifikasikan dan diinterpretasikan ke dalam kategori kualitatif

spesifik (misalnya, sangat baik, baik, cukup, buruk, sangat buruk) berdasarkan rentang nilai yang telah ditentukan dalam interval skala pengukuran (Arikunto, 2019:236). Melalui proses yang ketat ini, konstruksi abstrak seperti pelatihan dan pengembangan dapat diukur secara empiris, memberikan landasan yang kokoh untuk menguji hubungan hipotetis antara variabel dan merumuskan kesimpulan penelitian yang substansial.

Tabel 3.1

Desain Penelitian

No.	Komponen	Karakteristik
1.	Tujuan Penelitian	Mendeskripsikan dan menganalisis kondisi pelatihan dan pengembangan serta kinerja pegawai. Mengukur besarnya Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.
2.	Tipe Penelitian	Variabel penyebab adalah pelatihan dan pengembangan . Variabel akibat adalah Kinerja pegawai.
3.	Unit Analisis	Pegawai tenaga kependidikan pada biro SDM UPI.
4.	Cakupan Waktu	Penelitian dilakukan dengan menggunakan data 2024-2025

Sumber: diolah peneliti 2025

3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Pengertian Variabel

Untuk mengukur konsep-konsep inti dalam studi ini secara efektif, variabel operasional menetapkan batas-batas spesifik dan metode penilaian. Mengacu pada Sugiyono (2022:38), yang mendefinisikan variabel penelitian sebagai elemen-

elemen yang dipilih (atribut/objek) untuk studi guna memfasilitasi pengumpulan informasi dan penarikan kesimpulan, penelitian ini membangun kerangka kerjanya menggunakan variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Mengikuti Sugiyono (2022:39), variabel independen dipahami sebagai faktor penyebab atau pengaruh. Dalam penelitian ini, Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) ditetapkan sebagai variabel independen. Variabel dependen, sesuai dengan Sugiyono (2022:39), mewakili efek atau hasil, dan dalam hal ini, adalah Kinerja Karyawan (Y). Operasionalisasi yang tepat dari variabel-variabel ini dijelaskan secara rinci dalam Tabel 3.2, sebagai berikut:

Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Definisi variabel penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	No Pernyataan
Pelatihan (X1)	Mangkunegara (2020:44) mendefinisikan hal tersebut sebagai proses pendidikan yang terbatas, terstruktur, dan terorganisir, melalui mana tenaga kerja non-manajerial mengembangkan keahlian teknis khusus yang dirancang untuk memenuhi tujuan tertentu dalam jangka pendek.	1) Tujuan Pelatihan	- Kesesuaian antara tujuan pelatihan dengan kebutuhan organisasi	Ordinal	1
			- Kejelasan tujuan yang ingin dicapai dalam pelatihan	Ordinal	2
		2) Materi Pelatihan	- Relevansi materi dengan kebutuhan pekerjaan	Ordinal	3
			- Kelengkapan dan kemutakhiran materi yang disampaikan	Ordinal	4

Variabel Penelitian	Definisi variabel penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	No Pernyataan
		3) Metode Pelatihan	- Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan dan karakteristik peserta	Ordinal	5
			- Interaktivitas dan efektivitas penyampaian materi	Ordinal	6
		4) Instruktur Pelatihan	- Kompetensi dan pengalaman instruktur	Ordinal	7
			- Kemampuan instruktur dalam mengelola dinamika kelas	Ordinal	8
		5) Evaluasi Pelatihan	- Penilaian terhadap hasil pelatihan (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil)	Ordinal	9
			- Tindak lanjut hasil evaluasi untuk peningkatan pelatihan selanjutnya	Ordinal	10
Pengembangan (X2)	Hasibuan (2020:84) menggambarkan hal ini sebagai inisiatif pengembangan kapasitas yang berfokus pada pemberdayaan individu atau karyawan untuk mengambil tanggung jawab	1) Perencanaan Pengembangan SDM	- Identifikasi kebutuhan pengembangan berdasarkan analisis jabatan	Ordinal	11
			- Penetapan tujuan pengembangan yang selaras dengan tujuan organisasi	Ordinal	12
		2) Pelaksanaan	- Pelaksanaan	Ordinal	13

Variabel Penelitian	Definisi variabel penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	No Pernyataan
	yang lebih luas dalam konteks organisasional mereka.	Pengembangan SDM	program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan		
			- Penerapan metode pengembangan seperti on-the-job training, kursus, seminar, dan rotasi kerja	Ordinal	14
		3) Evaluasi Pengembangan SDM	- Pengukuran efektivitas program pengembangan umpan balik dari peserta dan atasan	Ordinal	15
			- Dampak terhadap kinerja individu dan organisasi	Ordinal	16
		4) Peningkatan Karier dan Potensi Karyawan	- Identifikasi potensi individu untuk promosi jabatan	Ordinal	17
			- Penyediaan jalur karier dan pengembangan kompetensi berkelanjutan	Ordinal	18

Variabel Penelitian	Definisi variabel penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	No Pernyataan
Kinerja Pegawai (Y)	Kasmir (2020:61) mengidentifikasi hal ini sebagai hasil konkret yang timbul dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dialokasikan dalam jangka waktu tertentu.	1) Kualitas Kerja	- Ketepatan hasil pekerjaan, kerapian dan kebersihan hasil kerja	Ordinal	19
			- Tingkat kesalahan dalam pekerjaan	Ordinal	20
		2) Kuantitas Kerja	- Jumlah output yang dihasilkan, Ketepatan waktu penyelesaian tugas	Ordinal	21
			- Produktivitas dalam periode kerja tertentu, kepatuhan terhadap deadline	Ordinal	22
			- Kecepatan dalam menyelesaikan tugas	Ordinal	23
		3) Ketepatan Waktu (Punctuality)	- Kemampuan mengelola waktu kerja	Ordinal	24
			- Tingkat kehadiran rutin, Ketepatan waktu masuk kerja	Ordinal	25
			- Kepatuhan terhadap jam kerja	Ordinal	26

Variabel Penelitian	Definisi variabel penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	No Pernyataan
		5) Kemampuan Kerja Sama (Cooperation)	- Kemampuan bekerja dalam tim, toleransi terhadap rekan kerja	Ordinal	27
			- Partisipasi dalam kegiatan kelompok	Ordinal	28

3.3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.2.1 Populasi

Mengacu pada Sugiyono (2022: 80), populasi dipahami sebagai entitas kolektif yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk tujuan penelitian guna memudahkan pengambilan kesimpulan. Populasi dalam studi ini secara spesifik adalah 1.170 tenaga pengajar di Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)..

3.3.2.2 Sampel

Sugiyono (2022:81) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi keseluruhan. Secara metodologis, sampling digunakan ketika studi terhadap seluruh populasi tidak memungkinkan karena keterbatasan seperti dana, tenaga kerja, atau batas waktu; namun, sampel yang dipilih harus dapat mewakili populasi secara akurat. Dengan populasi sebesar 1.170, peneliti menentukan ukuran sampel menggunakan rumus

Slovin:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Deskripsi :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Nilai kritis (batas kesalahan) yang diinginkan adalah 10%

Berdasarkan Sugiyono (2022:86), yang menyebutkan bahwa ukuran sampel dapat ditentukan dengan tingkat kesalahan 1%, 5%, atau 10%, penelitian ini menetapkan parameternya dengan tingkat toleransi 10% untuk sampel populasi. Hasil perhitungan dibulatkan untuk finalisasi. Rumus yang digunakan untuk penentuan ini adalah:

$$n = \frac{1170}{1170 (0,01)^2 + 1}$$

$$n = \frac{1170}{12,7}$$

$$n = 92,12 = 92$$

Oleh karena itu, diputuskan untuk bekerja dengan sampel sebanyak 92 individu, yang diperbolehkan dalam margin kesalahan 10%, guna mengoptimalkan efisiensi pengolahan data dan menguji kualitas. Proses pengambilan sampel mengikuti prinsip Sampling Probabilitas (Sugiyono, 2022:82), memastikan kesempatan pemilihan yang adil bagi semua anggota populasi. Hal ini diimplementasikan melalui Sampling Acak Sederhana (Sugiyono, 2022:82), pendekatan yang sederhana dengan pemilihan anggota secara acak dari populasi, tanpa mempertimbangkan strata yang mendasarinya.

3.4 Data dan Sumber Data

Sesuai dengan kerangka teoritis yang diusulkan oleh Sekaran & Bougie (2021:112), studi kausal secara metodologis dirancang untuk mengidentifikasi dan menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel. Tujuan utama dari penelitian semacam ini adalah untuk menentukan variabel mana yang berfungsi sebagai antecedent (variabel independen) dan variabel mana yang berfungsi sebagai konsekuensi (variabel dependen), serta untuk menggambarkan sifat fungsional hubungan antara fenomena yang diteliti. Berdasarkan konseptualisasi ini, penelitian ini secara tepat diklasifikasikan sebagai penelitian kuantitatif yang termasuk dalam ranah studi kausal. Dalam paradigma metodologis ini, minat utama peneliti terletak pada mengidentifikasi faktor etiologis—yaitu satu atau lebih variabel antecedent yang memicu hasil tertentu. Pada dasarnya, tujuan akhir dari studi kausal adalah untuk secara empiris membuktikan proposisi bahwa perubahan pada variabel X secara sistematis menghasilkan perubahan pada variabel Y.

Mengenai asal usul data penelitian, Sekaran & Bougie (2021:130) menyatakan bahwa informasi dapat diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti, yang berkaitan langsung dengan variabel yang menjadi fokus penelitian dan dikumpulkan untuk tujuan spesifik penelitian tersebut. Kategori ini mencakup data yang diperoleh dari sumber yang secara sengaja diidentifikasi, seperti responden individu, kelompok fokus, dan panel, yang perspektifnya terhadap suatu isu dapat dilacak secara longitudinal, serta sumber yang kurang konvensional

seperti jurnal sejarah atau teks. Sebaliknya, data sekunder terdiri dari informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada, seperti catatan korporasi dan dokumentasi, publikasi pemerintah, analisis industri yang disebarkan oleh media, dan sumber daya yang tersedia melalui *World Wide Web* dan repositori digital lainnya. Untuk tujuan penelitian ini, desain penelitian menggabungkan penggunaan sumber data primer dan sekunder untuk memastikan landasan empiris yang komprehensif dan kokoh.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Menurut Sugiyono (2022:77), kuesioner berfungsi sebagai alat terstruktur yang terdiri dari pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya, dirancang agar responden dapat mencatat jawaban mereka, seringkali dibatasi pada pilihan jawaban yang jelas. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dijelaskan di bawah ini:

a. Studi lapangan

Untuk mengetahui kondisi lapangan, peneliti menggunakan:

- 1) Kuesioner: Membagikan daftar pertanyaan tertulis untuk diisi langsung oleh responden (pegawai Biro SDM UPI) sebagai langkah untuk melindungi kerahasiaan mereka; total 92 kuesioner dibagikan.
- 2) Observasi non-partisipatif: Mengamati secara aktif kegiatan subjek secara langsung sambil mempertahankan sikap non-partisipatif.
- 3) Wawancara: Melakukan pengumpulan data secara langsung melalui

tanya jawab dengan individu yang relevan, termasuk Kepala Pengembangan SDM dan Pelatihan.

b. Studi kepustakaan

Untuk membangun landasan dan mengumpulkan data kontekstual, dilakukan studi literatur yang melibatkan tinjauan terhadap buku-buku, jurnal, dan tesis penelitian yang relevan dengan masalah penelitian yang spesifik.

3.6 Analisis Deskriptif

Pengukuran variabel operasional, seperti yang ditampilkan dalam tabel di atas, didasarkan pada instrumen kuesioner yang menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2022:45), skala berfungsi sebagai alat ukur untuk sikap, pendapat, dan persepsi dalam konteks sosial. Skala Likert, yang umumnya berfungsi sebagai skala ordinal dengan lima tingkat preferensi (Ghozali, 2021:45), menghasilkan data tentang posisi relatif karakteristik (Ghozali, 2021:46). Perhitungan spesifik untuk menentukan lebar kelas interval, berdasarkan Sugiyono (2020:156), dilakukan sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Interval / Rentang = Skor maksimum – skor minimum (5 – 1=4)

Banyak kelas / jenjang = 5

Jarak interval = Interval : Jenjang (5)

= 4 : 5 = 0,8

Menggunakan petunjuk ini sebagai kerangka acuan, studi ini menggunakan

klasifikasi lima tingkat untuk respons. Kunci penilaian untuk item kuesioner dijelaskan di bawah ini:

Tabel 3. 3

Skoring Untuk Jawaban Responden

Jawaban Responden	Jawaban Responden Positif	Jawaban Responden Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Cukup Setuju (CS)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono (2020:156)

Pengumpulan data melibatkan kuesioner dengan lima pilihan jawaban per pernyataan. Selanjutnya, jawaban-jawaban ini diubah menjadi kriteria penilaian spesifik item menggunakan pendekatan berbasis persentase. Transformasi ini mengikuti prosedur yang telah ditetapkan:

- Menghitung skor total (nilai kumulatif) untuk setiap pernyataan dari 100 responden;
- Menghitung persentase untuk setiap jawaban dengan membagi nilai kumulatif dengan total nilai maksimum yang mungkin (100×5) dan mengalikan dengan 100%;
- Memperhitungkan parameter 100 responden dan skala pengukuran 1 hingga 5.

Hasil perhitungan tersebut disajikan sebagai..

- Jumlah kumulatif terbesar = $100 \times 5 = 500$

2. Jumlah kumulatif terkecil = $100 \times 1 = 100$
3. Nilai persentase terbesar 100%
4. Nilai persentase terkecil = $(100 : 500) \times 100\% = 20\%$
5. Nilai rentang = $100\% - 20\% = 80\%$. Jika nilai rentang dibagi lima skala pengukuran, didapat nilai interval persentase sebesar 16%

Dengan demikian, dengan menerapkan perhitungan ini, kita memperoleh kriteria interpretasi skor, yang dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.4

Kriteria Interpretasi Skor Kinerja, pelatihan dan Pengembangan

Persentase	Kategori Presentase
20% - 36%	Sangat Tidak Baik
36% - 52%	Tidak Baik
52% - 68%	Cukup Baik
68% - 84%	Baik
84% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2021:161)

- d) Rumus di bawah ini digunakan untuk menentukan titik nilai pada skala kontinu untuk setiap item pernyataan:

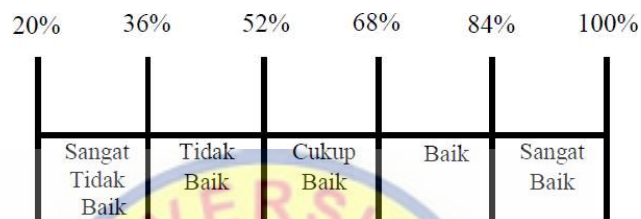
$$SV = \frac{\text{Jumlah Kumulatif Item}}{\text{Jumlah Kumulatif Item Terbesar}} \times \text{Skala}$$

Untuk menghitung skor total untuk setiap indikator variabel, perhitungan berikut digunakan:

- a) Skor Total = (Jumlah Responden Sangat Setuju Sekali x 5) + (Jumlah Responden Sangat Setuju x 4) + (Jumlah Responden Setuju x 3) + (Jumlah Responden Tidak Setuju x 2) + (Jumlah Responden Sangat Tidak Setuju x 1).

b) Skor Ideal = Diumpamakan seluruh responden menjawab Sangat Setuju Sekali
x Jumlah Responden/Skor total.

Hubungan antara skor total untuk setiap variabel dan nilai persentasenya pada skala kontinu ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Garis Kontinum Kinerja, Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Sugiyono (2021:162)

3.7 Analisis Verifikatif

3.7.1 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis hubungan-hubungan tersebut, penelitian ini menggunakan analisis multivariat, yang dijelaskan oleh Hair (2021:79) sebagai analisis terhadap beberapa variabel dalam satu hubungan atau kumpulan. Metode spesifik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Vers.27.00.

3.7.2 Keabsahan Data

Meskipun sering disederhanakan menjadi validitas dan reliabilitas, pengujian validitas data dalam penelitian mencakup tiga hal penting: validitas,

reliabilitas, dan objektivitas. Dalam paradigma kuantitatif, validitas menunjukkan keakuratan temuan penelitian dalam mencerminkan objek penelitian, reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas data atau hasil, dan objektivitas mencerminkan tingkat konsensus di antara pengamat yang berbeda mengenai titik data tertentu. Untuk mencapai data yang memenuhi standar valid, reliabel, dan objektif, penelitian kuantitatif memerlukan penggunaan instrumen yang valid dan reliabel, sampling yang mewakili populasi secara memadai, serta prosedur pengumpulan dan analisis data yang teliti (Sugiyono, 2022).

3.7.3 Prosedur Penelitian

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan di bawah ini:

1. Distribusi instrumen survei kepada peserta penelitian.
2. Konversi respons survei yang dikumpulkan menjadi tabel data terstruktur menggunakan Microsoft Excel.
3. Analisis statistik awal yang mencakup penilaian validitas dan reliabilitas untuk memverifikasi akurasi dan konsistensi data.
4. Analisis kuantitatif lanjutan untuk menjawab tujuan penelitian, menggunakan regresi linier berganda. Fase ini mencakup pemeriksaan asumsi klasik, formulasi persamaan regresi, evaluasi hipotesis, dan perhitungan koefisien determinasi (R^2).
5. Setelah analisis data, tahap akhir melibatkan interpretasi temuan, penarikan kesimpulan, dan formulasi rekomendasi, yang disajikan dalam bab

berikutnya.

Penjelasan rinci tentang setiap prosedur analitis disajikan di bawah ini:

3.7.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.4.1 Uji Validitas

Uma Sekaran dan Bougie (2021:79) mendefinisikan validitas sebagai sejauh mana suatu instrumen secara akurat mengukur konsep yang dimaksudkan untuk diukur. Koefisien korelasi produk-moment Pearson digunakan untuk mengukur validitas ini. Rumus yang dijelaskan oleh Sugiyono (2022:348) adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) \times (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Deskripsi:

- r = Koefisien korelasi
- n = Jumlah responden
- Y = Jumlah skor total seluruh item Y_i
- X = Jumlah skor tiap item X_i

Untuk menentukan validitas item, penelitian ini menggunakan analisis perbandingan antara koefisien korelasi ('r') yang dihitung dari hasil korelasi Item Total dan nilai kritis ('r') dari tabel statistik. Logikanya sederhana: suatu item (pertanyaan, pernyataan, atau indikator) hanya dianggap valid jika nilai 'r' yang dihitung lebih besar dari nilai tabel. Jika tidak, item tersebut dianggap tidak valid (Ghozali, 2021:85).

3.7.4.2 Uji Reliabilitas

Memverifikasi kinerja yang andal dari suatu instrumen melibatkan penilaian stabilitasnya seiring waktu (uji ulang), perbandingan dengan instrumen sejenis (bentuk setara), atau penggunaan kombinasi strategi-strategi ini. Dari segi internal, integritas alat ukur dapat diuji dengan mengevaluasi seberapa konsisten bagian-bagian penyusunnya berfungsi bersama, menggunakan teknik analitis spesifik. Pada data interval atau esai, metode Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur kohesi internal ini. Sugiyono (2022:356) merinci rumus perhitungan ini sebagai berikut:

$$\text{Alpha } (\alpha) = \frac{k \cdot \bar{r}}{1 + (k - 1) \cdot \bar{r}}$$

(Sugiyono, 2022:356)

Deskripsi:

k = Jumlah variabel manifes yang membentuk variabel laten

$\bar{r}$ = Rata-rata korelasi antar variabel manifes

Standarisasi item kuesioner memungkinkan perhitungan Cronbach's alpha; jika nilai $> 0,70$, hal ini mengonfirmasi keandalan item (dan menyarankan validitas) dalam instrumen. (Ghozali, 2021:88).

3.7.5 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan panduan Ghozali (2021:93), prosedur ini mengharuskan evaluasi awal terhadap asumsi klasik, termasuk pemeriksaan distribusi normal, ketidakhadiran

multikolinearitas, dan homoskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Tujuan dari pengujian normalitas adalah untuk memvalidasi asumsi bahwa residu (sisa data) dari model tersebut terdistribusi secara normal. Rumus Kolmogorov-Smirnov adalah alat yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan ini. Penentuan normalitas didasarkan pada interpretasi hasil yang dijelaskan secara rinci di bawah ini.

- a. Data tidak terdistribusi normal jika nilai signifikan $< 0,05$.
- b. Data terdistribusi normal jika nilai signifikan $> 0,05$.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menyelidiki stabilitas varians residual dari satu observasi ke observasi berikutnya dalam model regresi. Jika varians tetap stabil, kondisinya adalah homoskedastisitas; jika berbeda, kondisinya adalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi hal ini, digunakan uji Glejser, yang mengkorelasikan besarnya absolut kesalahan dengan setiap variabel independen. Penentuan stabilitas varians didasarkan pada temuan yang tercantum lebih lanjut.

- a. Dinyatakan terdapat heteroskedastisitas jika nilai signifikan $t < 0,05$.
- b. Dinyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas jika nilai signifikan dari $t > 0,05$.

3.7.6 Method of Succesive Interval (MSI)

Dalam penelitian ini, MSI digunakan untuk mengubah data tingkat ordinal menjadi pengukuran tingkat interval, yang diterapkan pada variabel independen dan dependen. Sebagaimana diuraikan oleh Sugiyono (2022:120), langkah-langkah

prosedural untuk menerapkan MSI adalah:

1. eriksa setiap jawaban yang diberikan oleh peserta dalam kuesioner yang telah dibagikan.
2. Hitung frekuensi respons untuk setiap item di seluruh responden.
3. Konversikan setiap frekuensi menjadi proporsi dengan membaginya dengan jumlah total responden.
- 14 4. Hitung proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan dalam setiap kategori skor.
5. Merujuk pada tabel distribusi normal standar untuk menentukan nilai Z yang sesuai untuk setiap proporsi kumulatif.
- 251 6. Hitung ordinat (tinggi densitas) yang terkait dengan setiap nilai Z.
- 113 7. Ubah data ordinal menjadi data interval menggunakan rumus skalasi berikut:

$$NS = \frac{(Density\ at\ Lower\ Limit) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit) - (Area\ Below\ Lower\ Limit)}$$

Deskripsi :

30 Density at Lower Limit = kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit = kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit = daerah di bawah batas atas

Area Below Lower Limit = daerah di bawah batas bawah

74 3.7.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier pada dasarnya digunakan untuk mengukur intensitas dan karakteristik hubungan antara dua atau lebih variabel, termasuk hubungan arah antara variabel dependen dan independen (Ghozali, 2021:33). Menurut Sugiyono

(2022:97), regresi linier berganda menjadi alat pilihan bagi peneliti yang ingin memprediksi bagaimana kondisi target berubah ketika dua atau lebih variabel independen (berperan sebagai prediktor) dimanipulasi dengan meningkatkan atau menurunkan nilainya. Hal ini mengharuskan penggunaan analisis regresi linier berganda setiap kali desain penelitian melibatkan setidaknya dua variabel independen. Selain itu, teknik ini sesuai diterapkan ketika variabel dependen memiliki tingkat pengukuran rasio atau interval dan dipengaruhi oleh minimal dua variabel independen. Persamaan regresi linier berganda yang diformulasikan untuk penelitian ini, sesuai dengan modelnya, adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Sumber : Sugiyono (2022:97)

Deskripsi:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Pelatihan

X₂ = Pengembangan pegawai

A = Konstanta

b = Koefisien Regresi

e = Error Term

3.7.8 Uji Koefisien Korelasi

Sugiyono (2021:145) berpendapat bahwa hipotesis penelitian asosiatif dapat diuji secara ketat melalui metode korelasi. Studi ini mengadopsi pendekatan tersebut, khususnya dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson Product

Moment (r) sebagai alat analisisnya. Teknik statistik ini memiliki fungsi krusial: mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Ketika pengujian hipotesis menunjukkan koefisien korelasi yang signifikan secara statistik, hal ini membuka potensi analisis lebih lanjut. Koefisien ini kemudian menjadi dasar untuk menghitung koefisien determinasi. Metrik ini, yang sering diekspresikan sebagai r^2 , memberikan ukuran konkret tentang daya penjas variabel independen terhadap variabel dependen, pada dasarnya menunjukkan proporsi varians yang dibagikan di antara keduanya. Sugiyono (2021:148) lebih lanjut menjelaskan interpretasi nuansa hubungan ini dengan mengklasifikasikan kekuatan korelasi berdasarkan nilai koefisien yang dihitung.

Tabel 3. 5

Interval Koefisien Korelasi Antarvariabel

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2020:172)

Perjalanan dari koefisien korelasi yang dihitung (r) hingga kesimpulan yang bermakna bergantung pada ambang batas statistik. Ambang batas ini, yang disebut “table r ,” berfungsi sebagai penjaga gerbang, ditetapkan dengan merujuk pada tabel statistik (nilai korelasi momen produk) berdasarkan ukuran sampel (n) dan tingkat

signifikansi yang telah ditentukan (biasanya $\alpha = 0,05$). Sugiyono (2021:155) memberikan kriteria: nilai r yang dihitung tidak hanya melebihi nilai tabel r tetapi juga sesuai dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 menandakan korelasi yang signifikan. Namun, jika nilai r yang dihitung tidak mencapai nilai tabel r dan tingkat signifikansi di atas 0,05, korelasi tersebut tidak memiliki signifikansi statistik. Misalnya, sebuah studi dengan 98 peserta pada tingkat signifikansi 5% menggunakan nilai r tabel sebesar 0,171. Lulus uji signifikansi ini memungkinkan interpretasi yang lebih mendalam terhadap nilai r yang dihitung, khususnya dengan menghitung koefisien determinasi untuk mengukur daya prediksi hubungan tersebut.

3.7.9 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R^2 , koefisien determinasi, pada dasarnya menunjukkan seberapa baik model menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Skala R^2 berkisar dari 0 (sepenuhnya tidak menjelaskan, sama sekali tidak berguna) hingga 1 (sempurna, menjelaskan semuanya). R^2 yang kecil berarti variabel independen adalah prediktor yang buruk, hanya sedikit mempengaruhi variasi variabel dependen. R^2 yang mendekati 1 berarti variabel independen sangat efektif, memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi pergerakan variabel dependen (Ghozali, 2022:97). Untuk perhitungan yang tepat, Sugiyano (2022:157) menyediakan rumus berikut:

$$KD = r^2$$

Deskripsi :

Kd : koefisien determinasi

r^2 : koefisien korelasi yang dikuadratkan

3.7.10 Pengujian Hipotesis

3.7.10.1 Pengujian Model Fit (Uji F)

Memastikan bahwa model statistik yang dipilih benar-benar mencerminkan data sangatlah penting, dan di sinilah uji Goodness of Fit berperan. Pada dasarnya, uji ini memeriksa keselarasan antara model dan realitas yang diamati. Hasil signifikan dari uji F menandakan bahwa kesesuaian ini ada, sehingga model dinyatakan valid untuk konteks penelitian, artinya model tersebut cocok dengan data. Kesesuaian ini menunjukkan bahwa titik-titik data sejajar secara konsisten dengan struktur yang diusulkan oleh persamaan regresi. Proses validasi ini biasanya dievaluasi melalui nilai uji F yang disajikan dalam kerangka ANOVA (Ghozali dan Ratmono, 2020:131).

Melakukan uji F melibatkan langkah-langkah persiapan berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$

Pilih tingkat signifikansi, α , sebesar 5%. Pengaturan ini menentukan sensitivitas uji, artinya Anda siap dengan kemungkinan 5% hasil positif palsu, dengan tujuan mencapai kesimpulan yang benar 95% dari waktu di bawah kondisi serupa.

2. Menghitung Uji F (*F-test*) yaitu:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n-k-1)}$$

Deskripsi :

R^2 : Koefisien determinasi gabungan

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

Perumusan hipotesis uji F yaitu :

$H_0 : \beta_1 \leq 0$, artinya pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \beta_1 > 0$, artinya pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Kriteria Pengambilan Keputusan

a. H_0 ditolak jika probabilitas value $< 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$

b. H_0 tidak berhasil ditolak jika probabilitas value $> 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$

nilai f_{tabel} didapat dari :

df_1 (pembilang) = jumlah variabel independen

df_2 (penyebut) = $n - k - 1$

deskripsi :

n : jumlah observasi

k : variabel independent



Gambar 3.2 Kurva Distribusi Uji F

3.7.10.2 Pengujian (Uji t)

Uji t pada dasarnya mengukur bobot individu dari satu variabel prediktor dalam menjelaskan perubahan pada hasil (Ghozali 2022:144). Untuk menggunakan pengukuran ini, ikuti langkah-langkah berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$

Tetapkan kriteria signifikansi menjadi $\alpha = 5\%$. Ini berarti peneliti ingin benar 95 kali dari 100 kali, dengan margin kesalahan 5% dalam kesimpulan.

2. Menghitung Uji t yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Deskripsi:

r =Koefisien korelasi

n =Jumlah sampel

Perumusan hipotesis uji t yaitu:

$H_{01}: \beta_1 < 0$, artinya pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{a1}: \beta_1 > 0$, artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{02}: \beta_2 < 0$, artinya pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{a2}: \beta_2 > 0$, artinya pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Kriteria Pengambilan Keputusan yaitu:

a. H_0 ditolak jika probabilitas value $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

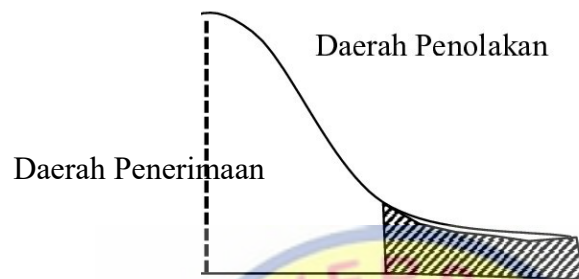
b. H_0 tidak berhasil ditolak jika probabilitas value $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$

nilai t_{tabel} didapat dari : $df = n - k - 1$

Deskripsi :

n =jumlah observasi

k =variabel independen



Gambar 3.3 Kurva Distribusi Uji t



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Bagian ini menjelaskan hasil penelitian tentang bagaimana pelatihan dan pengembangan memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam konteks Kantor SDM di Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian ini dimulai dengan menggambarkan profil responden, mencakup karakteristik umum seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

Sebanyak 92 kuesioner membentuk dataset setelah distribusi. Secara menonjol, 100% dari kuesioner tersebut lolos pemeriksaan validasi, memastikan setiap pertanyaan dijawab. Akibatnya, seluruh 92 tanggapan menjadi dasar analisis yang dijelaskan dalam tabel-tabel berikut, memberikan gambaran umum tentang umpan balik kolektif.

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	53	57,61%
Perempuan	39	42,39%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data yang sudah diolah, 2025

Data yang disajikan dalam Tabel 4.1 mengenai jenis kelamin responden menunjukkan bahwa laki-laki membentuk kelompok yang lebih besar dalam kelompok studi, dengan jumlah 53 (57,61%) dibandingkan dengan 39 perempuan (42,39%) dari total 92 peserta dari Kantor SDM Universitas Pendidikan Indonesia. Distribusi ini mencerminkan komposisi gender yang lebih luas di kantor tersebut, meskipun perbedaan tersebut masih moderat. Fakta bahwa setiap kuesioner lolos pemeriksaan validitas dan kelengkapan memperkuat integritas dataset sebagai landasan yang kokoh untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Analisis demografis lebih lanjut berdasarkan usia dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< 20 Tahun	5	5,43%
20-39 Tahun	52	56,52%
> 40 Tahun	35	38,04%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data yang sudah diolah, 2025

Tabel 4.2 menggambarkan dinamika usia tenaga kerja di Kantor SDM. Kelompok usia 20–39 tahun mendominasi dengan 52 orang (56,52%). Kehadiran signifikan karyawan pada usia produktif ini menunjukkan inti tenaga kerja yang energik dan adaptif, yang siap untuk berpartisipasi dan memperoleh manfaat dari program pelatihan. Melengkapi ini, terdapat 35 responden (38,04%) berusia 40 tahun ke atas, mewakili pengalaman yang matang di kantor. Sebuah kelompok kecil

sebanyak 5 orang (5,43%) di bawah 20 tahun melengkapi gambaran ini. Struktur usia ini secara kuat menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja berada dalam posisi optimal untuk menyerap dan memanfaatkan peluang pengembangan secara efektif. Selanjutnya, kita akan menganalisis tingkat pendidikan responden:

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
SMA	0	0,00%
DIPLOMA	18	19,57%
SARJANA	72	78,26%
LAINNYA	2	2,17%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data yang sudah diolah, 2025

Mayoritas responden, seperti yang tergambar dalam Tabel 4.3, memiliki latar belakang pendidikan yang didominasi oleh pendidikan tinggi. Sebanyak 72 orang (78,26%) memiliki gelar sarjana, menunjukkan dasar yang seharusnya mendukung kompetensi dan keterbukaan terhadap pelatihan dan pengembangan. Hal ini didukung oleh 18 responden (19,57%) yang memiliki ijazah diploma, menunjukkan kelompok signifikan lainnya dengan pendidikan formal yang memadai. Ketidakhadiran responden dengan pendidikan sekolah menengah atas dan kehadiran minimal responden dengan kualifikasi “lainnya” (2 orang, 2,17%) menyoroti standar pendidikan yang umumnya tinggi. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memiliki persiapan akademis yang memadai untuk memanfaatkan dan berkontribusi pada upaya pengembangan sumber daya manusia.

Bagian selanjutnya akan menguraikan lama masa kerja responden.

Tabel 4.4

Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
< 2 Tahun	17	18,48%
3-5 Tahun	34	36,96%
6-8 Tahun	41	44,57%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data yang sudah diolah, 2025

Analisis masa kerja melalui Tabel 4.4 menunjukkan pola tahap karier yang berbeda. Kelompok terbesar, 41 orang (44,57%), berada dalam rentang 6–8 tahun, menunjukkan bahwa mereka adalah karyawan berpengalaman yang sudah familiar dengan operasional Biro Sumber Daya Manusia dan kerangka pengembangan karyawan di Universitas Pendidikan Indonesia. Kelompok sekunder yang signifikan, 34 responden (36,96%), memiliki pengalaman 3–5 tahun, menandakan mereka sebagai profesional yang sudah mapan dan siap untuk pengembangan lebih lanjut. Sisanya, 17 orang (18,48%) dengan pengalaman kurang dari 2 tahun, umumnya dianggap sebagai karyawan baru yang sedang menyesuaikan diri di tahap awal. Campuran ini menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh karyawan tingkat menengah hingga senior, memberikan dasar perspektif yang kuat dan beragam untuk temuan studi mengenai pelatihan dan pengembangan.

4.1.2. Hasil Uji Kualitas Instrumen Penelitian

4.1.2.1. Hasil Uji Validitas

Sebelum mempercayai data, kami melakukan evaluasi ketelitian kuesioner secara ketat melalui uji validitas, konsep yang didefinisikan oleh Sugiyono (2022:125) sebagai penilaian tingkat akurasi antara data yang dikumpulkan dan keadaan sebenarnya dari objek penelitian. Secara krusial, proses ini juga memastikan bahwa kuesioner benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Alat ukur yang valid adalah alat yang terbukti efektif untuk pengumpulan data. Metode yang digunakan melibatkan perhitungan koefisien korelasi produk-moment Pearson ('r') antara skor setiap item dan skor total, menggunakan data dari 92 responden. Dengan menggunakan SPSS, kami kemudian membandingkan nilai 'r' yang dihitung dengan nilai tabel yang telah ditentukan sebesar 0.1577. Kriteria validasi jelas: item yang menunjukkan nilai 'r' yang dihitung lebih besar dari 0,1577 dianggap sebagai komponen pengukuran yang valid; yang di bawahnya ditandai sebagai tidak valid. Validasi ini mengikuti ambang batas signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan memperhitungkan derajat kebebasan ($df = 90$). Temuan yang mengonfirmasi validitas item kuesioner untuk variabel studi dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.5

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X1)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Ket.
X1.1	0.854	0.2130	Valid
X1.2	0.781	0.2130	Valid
X1.3	0.886	0.2130	Valid
X1.4	0.791	0.2130	Valid
X1.5	0.812	0.2130	Valid
X1.6	0.816	0.2130	Valid

X1.7	0.757	0.2130	Valid
X1.8	0.778	0.2130	Valid
X1.9	0.858	0.2130	Valid
X1.10	0.844	0.2130	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 27.0

Dengan meneliti Tabel Ringkasan Hasil Uji Validitas untuk Variabel Pelatihan (X1), kami mengamati kinerja yang konsisten di semua item. Untuk masing-masing dari sepuluh item (X1.1-X1.10), nilai 'r' yang dihitung melebihi nilai tabel kritis 0,2130, yang ditetapkan untuk 92 peserta pada tingkat signifikansi 5%. Korelasi tertinggi tercatat pada item X1.3 ($r = 0.886$), sementara item X1.7 mencatat skor terendah namun masih valid ($r = 0.757$). Karena setiap item melampaui ambang batas minimum, persyaratan validitas untuk instrumen Pelatihan (X1) secara keseluruhan terpenuhi sepenuhnya. Hal ini berarti sepuluh pernyataan tersebut sesuai dengan tujuan, dapat diandalkan, dan akurat dalam mengukur konstruk pelatihan. Hasil positif ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang kuat terkait validitas konten.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan (X2)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Ket.
X2.1	0.847	0.2130	Valid
X2.2	0.786	0.2130	Valid
X2.3	0.842	0.2130	Valid
X2.4	0.787	0.2130	Valid
X2.5	0.766	0.2130	Valid
X2.6	0.855	0.2130	Valid
X2.7	0.872	0.2130	Valid
X2.8	0.823	0.2130	Valid
X2.9	0.831	0.2130	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 27.0

Penilaian validitas untuk variabel Pengembangan (X2), sebagaimana terperinci dalam Tabel 4.6, menunjukkan kinerja yang sangat baik dari semua sembilan item pernyataan (X2.1-X2.9). Nilai 'r' yang dihitung untuk setiap item melebihi ambang batas kritis 0,2130, yang ditentukan pada tingkat signifikansi 5% untuk 92 responden. Item X2.7 menonjol dengan korelasi terkuat ($r = 0.872$), sedangkan item X2.5 menunjukkan korelasi valid terendah ($r = 0.766$). Karena semua item memenuhi standar validitas statistik, instrumen Pengembangan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam studi ini. Hasil ini menegaskan bahwa semua indikator X2 mampu mengukur aspek pengembangan masing-masing dengan akurat dan merupakan alat yang andal untuk pengumpulan data.

Tabel 4.7

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Ket.
Y1	0.771	0.2130	Valid
Y2	0.751	0.2130	Valid
Y3	0.762	0.2130	Valid
Y4	0.765	0.2130	Valid
Y5	0.735	0.2130	Valid
Y6	0.803	0.2130	Valid
Y7	0.761	0.2130	Valid
Y8	0.762	0.2130	Valid
Y9	0.71	0.2130	Valid
Y10	0.793	0.2130	Valid
Y11	0.83	0.2130	Valid
Y12	0.735	0.2130	Valid
Y13	0.805	0.2130	Valid
Y14	0.775	0.2130	Valid
Y15	0.7	0.2130	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 27.0

Ringkasan uji validitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), yang disajikan dalam Tabel 4.7, menegaskan keandalan alat ukur. Semua 15 item (Y1-Y15) menghasilkan nilai 'r' yang dihitung lebih besar dari nilai kritis tabel sebesar 0,2130. Item Y13 menunjukkan korelasi tertinggi ($r = 0.805$), sementara item Y15 mencatat korelasi valid terendah ($r = 0.700$). Fakta bahwa nilai 'r' yang dihitung untuk setiap item melebihi batas yang ditentukan membuktikan validitas statistiknya. Hal ini berarti setiap pernyataan secara akurat mengukur aspek kinerja yang dimaksud. Oleh karena itu, alat ukur Kinerja Karyawan dinyatakan valid sebagai alat ukur yang andal dan dapat diandalkan, sepenuhnya mampu mewakili konstruk yang dieksplorasi dalam studi ini..

4.1.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menilai kualitas alat ukur, dengan fokus pada akurasi, presisi, dan konsistensi. Alat ukur yang reliabel adalah alat yang menghasilkan hasil yang stabil ketika diterapkan berulang kali pada subjek atau fenomena yang sama menggunakan metode yang sama. Penilaian ini dilakukan menggunakan SPSS, setelah memastikan validitas data yang dikumpulkan. Metrik yang dipilih untuk mengukur keandalan adalah Cronbach's alpha. Sebuah instrumen dianggap valid dan cocok untuk mengukur konstruk yang dimaksud hanya jika nilai Cronbach's alpha-nya melebihi ambang batas konvensional 0,70. Prosedur ini memungkinkan penilaian keandalan secara bersamaan pada semua item dalam variabel yang berbeda. Hasil analisis keandalan untuk variabel Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.8**Hasil Uji Reliabilitas****Variabel Pelatihan (X1), Pengembangan (X2) dan Kinerja pegawai (Y)**

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Pelatihan (X1)	0.959	10
Pengembangan (X2)	0.957	9
Kinerja Pegawai (Y)	0.959	15

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 27.0

Hasil uji reliabilitas, yang dirangkum dalam Tabel 4.8, menunjukkan kualitas instrumen yang luar biasa. Setiap variabel menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, sebagaimana diukur oleh Cronbach's Alpha: Pelatihan (X1) mencatat 0,959 (10 item), Pengembangan (X2) sebesar 0,957 (9 item), dan Kinerja Karyawan (Y) juga mencapai 0,959 (15 item). Nilai-nilai ini jauh melampaui ambang batas keandalan yang baik menurut Ghazali (2021:88) (di atas 0,70), sehingga menegaskan bahwa semua instrumen memiliki keandalan yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam setiap variabel saling selaras dan secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah tervalidasi sebagai instrumen yang andal dan siap digunakan untuk pengumpulan data lebih lanjut.

4.1.2 Analisis Deskriptif

Memahami pandangan responden memerlukan pendekatan terstruktur, itulah mengapa skala Likert digunakan. Setiap pernyataan disajikan dengan lima pilihan jawaban, yang dipetakan ke skor numerik berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan penilaian terhadap jawaban mereka. Untuk mengubah data mentah ini menjadi wawasan yang bermakna, analisis deskriptif diterapkan, memastikan hasil disajikan dengan jelas. Studi ini menyelidiki dua faktor pengaruh: Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2), yang ditetapkan sebagai variabel independen. Kinerja Karyawan (Y), variabel yang diharapkan terpengaruh, bertindak sebagai variabel dependen. Konsep-konsep ini diukur menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, dikalibrasi dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Kategori yang sesuai dengan rentang skor ini dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

Pengelompokan pilihan responden melibatkan penggunaan rentang skor berikut:

Tabel 4.10 Alternatif Jawaban dan Skor

Interval	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2019)

4.1.2.1 Analisis Deskriptif Mengenai Pelatihan

Pandangan dari 92 karyawan yang dipilih sebagai responden telah dikumpulkan melalui distribusi kuesioner, memberikan masukan berharga mengenai program pelatihan yang diselenggarakan oleh Bagian SDM Universitas Pendidikan Indonesia. Selanjutnya, bobot yang ditetapkan untuk menilai variabel Pelatihan dijelaskan secara rinci:

Tabel 4.11
Rekapitulasi Variabel Pelatihan

NO	PERTANYAAN	Skor Tanggapan Responden					SKOR	SKOR IDEAL	MEAN	KATEGORI
		1	2	3	4	5				
1	Tujuan pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan organisasi tempat saya bekerja	0	5	39	42	6	250	460	2.72	Cukup Baik
2	Saya memahami dengan jelas tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan yang saya ikuti	0	4	41	41	6	246	460	2.67	Cukup Baik
3	Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya	0	3	46	38	5	232	460	2.52	Tidak Baik
4	Materi yang disampaikan dalam pelatihan bersifat lengkap dan sesuai dengan perkembangan terkini	0	3	41	46	2	244	460	2.65	Cukup Baik
5	Metode yang digunakan dalam pelatihan tidak sesuai dengan jenis pelatihan dan karakteristik peserta	0	4	42	42	4	241	460	2.62	Cukup Baik
6	Pelatihan disampaikan secara interaktif dan mudah dipahami oleh peserta.	0	3	41	47	1	243	460	2.64	Cukup Baik
7	Instruktur dalam pelatihan memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai	0	1	40	46	5	254	460	2.76	Cukup Baik

8	Instruktur mampu mengelola dinamika kelas dan mendorong partisipasi aktif peserta	0	2	47	40	3	229	460	2.49	Tidak Baik
9	Hasil pelatihan dievaluasi secara menyeluruh, termasuk reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kerja	0	4	41	43	4	244	460	2.65	Cukup Baik
10	Evaluasi pelatihan ditindaklanjuti untuk meningkatkan kualitas pelatihan berikutnya	0	2	44	43	3	238	460	2.59	Tidak Baik
Mean X1							2421	4600	2.63	Cukup Baik
Standar Deviasi									0.08	

Sumber: Olahan Peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 4.11 mengenai rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Pelatihan (X1), diketahui bahwa rata-rata skor tanggapan responden berada pada angka 2,63 dari skor ideal 5, dengan kategori Cukup Baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang diterima oleh responden belum sepenuhnya optimal. Dari sepuluh butir pernyataan yang disajikan, mayoritas responden memberikan penilaian cukup baik terhadap beberapa aspek seperti kejelasan tujuan pelatihan, relevansi materi, dan kompetensi instruktur. Pernyataan yang memperoleh skor tertinggi yaitu “Instruktur dalam pelatihan memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai” dengan nilai mean sebesar 2,76, sedangkan skor terendah terdapat pada pernyataan “Instruktur mampu mengelola dinamika kelas dan mendorong partisipasi aktif peserta” dengan nilai mean 2,49, yang termasuk dalam kategori tidak baik.

Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa meskipun pelatihan telah dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun masih terdapat beberapa aspek penting yang perlu ditingkatkan, khususnya pada metode penyampaian dan efektivitas interaksi dalam kelas. Selain itu, evaluasi pelatihan dan tindak lanjutnya juga mendapat skor relatif rendah, yang menunjukkan kurang

optimalnya proses monitoring dan perbaikan berkelanjutan terhadap program pelatihan. Nilai standar deviasi sebesar 0,08 menunjukkan bahwa persepsi responden relatif homogen terhadap kualitas pelatihan yang diterima. Oleh karena itu, hasil ini menjadi bahan evaluatif bagi manajemen organisasi dalam meningkatkan mutu program pelatihan guna mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

4.1.2.2 Analisis Deskriptif Mengenai Pengembangan

Peneliti membagikan kuesioner kepada 92 orang pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui tanggapan atau pendapat yang diberikan oleh pegawai mengenai pengembangan yang diberikan oleh biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia. Berikut ini merupakan data bobot penilaian pada variabel pengembangan:

Tabel 4.12

NO	PERTANYAAN	Skor Tanggapan Responden					SKOR	SKOR IDEAL	MEAN	KATEGORI
		1	2	3	4	5				
1	Kebutuhan pengembangan pegawai telah diidentifikasi berdasarkan hasil analisis jabatan	0	3	41	44	4	246	460	2.67	Cukup Baik
2	Tujuan pengembangan pegawai telah ditetapkan dan selaras dengan tujuan organisasi	0	3	47	37	5	229	460	2.49	Tidak Baik
3	Program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan telah dilaksanakan secara terencana	0	3	44	41	4	237	460	2.58	Tidak Baik
4	Metode pengembangan seperti pelatihan langsung di tempat kerja, kursus, seminar, dan rotasi kerja telah diterapkan secara efektif.	0	3	47	38	4	228	460	2.48	Tidak Baik
5	Efektivitas program pengembangan pegawai diukur secara sistematis.	0	3	42	45	2	241	460	2.62	Cukup Baik
6	Terdapat mekanisme umpan balik dari peserta dan atasan terhadap pelaksanaan pengembangan pegawai	0	6	35	48	3	257	460	2.79	Cukup Baik
7	Program pengembangan pegawai memberikan dampak positif terhadap	0	3	47	37	5	229	460	2.49	Tidak Baik

	peningkatan kinerja individu dan organisasi									
8	Potensi individu dalam organisasi telah diidentifikasi sebagai dasar promosi jabatan.	0	4	40	43	5	248	460	2.70	Cukup Baik
9	Organisasi menyediakan jalur karier dan program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.	0	2	45	44	1	233	460	2.53	Tidak Baik
Mean X2							2148	4140	2.59	Tidak Baik
Standar Deviasi									0.11	

Rekapitulasi Variabel Pengembangan

Sumber: Olahan Peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 yang memuat rekapitulasi hasil tanggapan responden terhadap variabel Pengembangan (X2), diperoleh nilai mean keseluruhan sebesar 2,59 dari skor ideal 5, dengan kategori Tidak Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan program pengembangan pegawai dalam organisasi belum berjalan secara optimal sesuai harapan responden. Dari sembilan pernyataan yang diajukan, hanya empat pernyataan yang memperoleh kategori Cukup Baik, yakni terkait identifikasi kebutuhan pengembangan (2,67), pengukuran efektivitas program (2,62), mekanisme umpan balik (2,79), dan identifikasi potensi individu untuk promosi jabatan (2,70). Sementara itu, lima pernyataan lainnya masuk dalam kategori Tidak Baik, terutama pada aspek tujuan pengembangan, penerapan metode, dan dampak pengembangan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa aspek yang telah dikelola dengan cukup baik, secara umum responden masih menilai rendah efektivitas keseluruhan program pengembangan yang ada. Kelemahan yang paling mencolok terlihat pada pernyataan tentang penerapan metode pengembangan (mean

= 2,48) dan keselarasan tujuan pengembangan dengan visi organisasi (mean = 2,49).

Hal ini memperlihatkan perlunya perhatian serius dari pihak manajemen untuk melakukan perbaikan dalam hal perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program pengembangan pegawai. Nilai standar deviasi sebesar 0,11 menunjukkan bahwa persepsi responden relatif seragam. Oleh karena itu, peningkatan kualitas program pengembangan secara menyeluruh menjadi langkah strategis yang diperlukan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dalam organisasi.

4.1.2.3 Analisis Deskriptif Mengenai Kinerja Pegawai

Peneliti membagikan kuesioner kepada 92 orang pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui tanggapan atau pendapat yang diberikan oleh pegawai mengenai kinerja pegawai di biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia. Berikut ini merupakan data bobot penilaian pada variabel kinerja pegawai:

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai

N O	PERTANYAAN	Skor Tanggapan Responden					SKOR	SKOR IDEAL	MEAN	KATEGORI
		1	2	3	4	5				
1	Hasil pekerjaan yang saya lakukan sudah tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan.	0	0	26	56	10	303	460	3.29	Cukup Baik
2	Saya selalu menjaga kerapian dan kebersihan dalam setiap hasil pekerjaan saya	0	0	27	59	6	296	460	3.22	Cukup Baik
3	Saya jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	0	0	23	60	9	311	460	3.38	Cukup Baik
4	Saya mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditentukan.	0	0	30	56	6	287	460	3.12	Cukup Baik
5	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan	0	0	28	60	4	291	460	3.16	Cukup Baik

6	Saya menunjukkan tingkat produktivitas yang konsisten dalam periode kerja tertentu	0	0	27	56	9	299	460	3.25	Cukup Baik
7	Saya selalu mematuhi tenggat waktu (deadline) yang telah ditentukan oleh atasan.	0	0	27	57	8	298	460	3.24	Cukup Baik
8	Saya menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengurangi kualitas pekerjaan	0	0	23	60	9	311	460	3.38	Cukup Baik
9	Saya tidak mampu mengelola waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tanggung jawab saya.	22	65	5	0	0	378	460	4.11	Baik
10	Saya memiliki tingkat kehadiran yang rutin dan jarang absen tanpa alasan yang jelas.	0	0	24	59	9	308	460	3.35	Cukup Baik
11	Saya selalu datang tidak tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan	27	58	7	0	0	377	460	4.10	Baik
12	Saya patuh terhadap ketentuan jam kerja yang berlaku di tempat kerja saya.	0	0	27	58	7	297	460	3.23	Cukup Baik
13	Saya mampu bekerja secara efektif dalam tim atau kelompok kerja	0	0	25	61	6	302	460	3.28	Cukup Baik
14	Saya memiliki sikap toleran terhadap perbedaan dan pendapat rekan kerja.	0	0	30	56	6	287	460	3.12	Cukup Baik
15	Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan kelompok yang mendukung tugas organisasi.	0	0	22	65	5	310	460	3.37	Baik
Mean Y							4655	6900	3.37	Cukup Baik
Standar Deviasi									0.31	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 yang menyajikan tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Pegawai (Y), diperoleh nilai mean sebesar 3,37 dari skor ideal 5, dengan kategori Cukup Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum para responden menilai kinerja mereka telah memenuhi standar yang ditetapkan, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Dari total 15 pernyataan, sebagian besar memperoleh kategori Cukup Baik, terutama pada aspek hasil kerja, ketepatan waktu, produktivitas, kepatuhan terhadap jam kerja, serta kemampuan bekerja dalam tim. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi yaitu pada indikator “Saya tidak mampu mengelola waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tanggung jawab

saya” dengan skor 4,11, yang termasuk kategori Baik, meskipun perlu dicermati bahwa butir ini bersifat negatif (reverse item) dan memerlukan pembalikan skor dalam interpretasi analisis selanjutnya.

Selain itu, pernyataan lain yang mendapat kategori Baik adalah “Saya selalu datang tidak tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan” dengan skor 4,10, yang juga merupakan pernyataan negatif. Hal ini menunjukkan adanya konsistensi persepsi positif responden terhadap perilaku disiplin waktu kerja jika pernyataan tersebut dipahami secara terbalik. Adapun pernyataan dengan skor paling rendah adalah “Saya mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditentukan” dan “Saya memiliki sikap toleran terhadap perbedaan dan pendapat rekan kerja”, masing-masing dengan nilai mean 3,12, namun tetap dalam kategori Cukup Baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,31 menunjukkan adanya variasi sedang dalam tanggapan responden terhadap aspek-aspek kinerja. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa meskipun kinerja pegawai telah berada pada tingkat yang cukup baik, penguatan dalam pengelolaan waktu, disiplin, dan produktivitas tetap perlu menjadi perhatian organisasi untuk peningkatan yang berkelanjutan.

4.1.3 Uji Asumsi Klasik

4.1.3.1 Hasil Uji Normalitas

Berikut hasil uji normalitas pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Predicted Value
N	92

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	35.3633250
	Std. Deviation	2.06699174
Most Extreme Differences	Absolute	.190
	Positive	.180
	Negative	-.190
Test Statistic		.190
Asymp. Sig. (2-tailed)		.912 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 25, 2024

Tabel 4.14 mengonfirmasi karakteristik distribusi data. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,912 lebih besar dari 0,05. Hasil ini, pada tingkat kesalahan 5% (atau tingkat kepercayaan 95%), menunjukkan bahwa data yang diteliti mengikuti pola distribusi normal.

4.2.3.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Berikut hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini:

Tabel 4.15

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.056	2.652			
	VAR_X1	.707	.168	.569	.191	5.233
	VAR_X2	.383	.184	.280	.191	5.233

a. Dependent Variable: VAR_Y

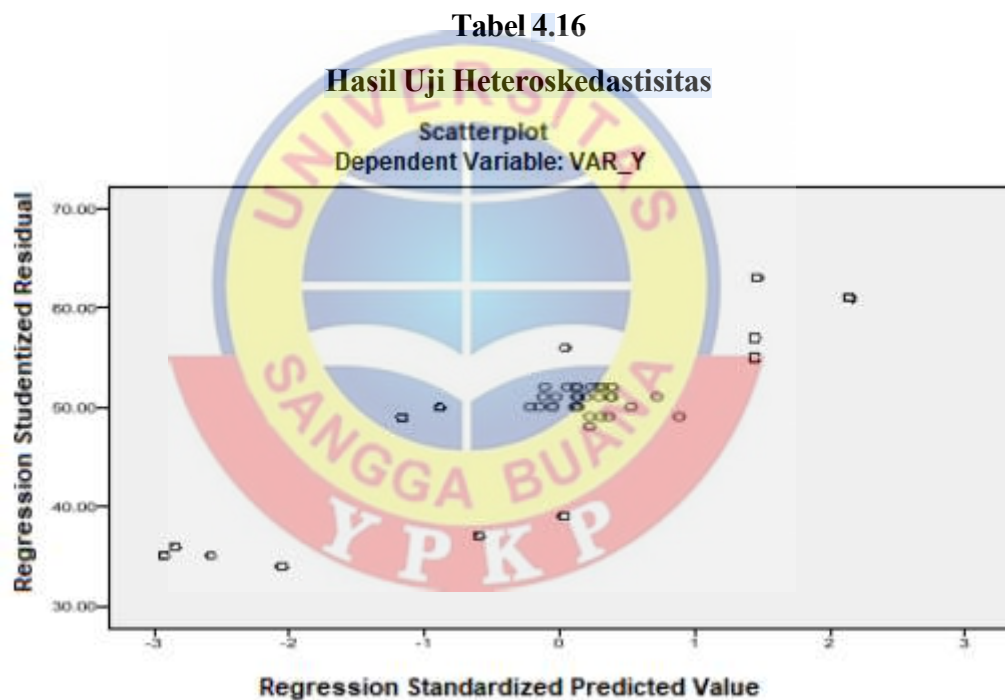
Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 27, 2025

Penilaian multikolinearitas, yang hasilnya terperinci dalam Tabel 4.15, menunjukkan nilai Toleransi sebesar 0,191 dan VIF sebesar 5,233 untuk variabel independen Training (X1) dan Development (X2). Analisis ini berfungsi sebagai langkah pencegahan, memeriksa adanya korelasi antar variabel prediktor yang tinggi dalam regresi linier berganda, yang dapat mengganggu keandalan

interpretasi kita. Ketiadaan multikolinearitas yang bermasalah ditandai ketika Toleransi lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10. Dengan menerapkan standar ini, nilai Toleransi (0,191) dan nilai VIF (5,233) menunjukkan bahwa model regresi kami bebas dari masalah multikolinearitas, sehingga strukturnya tetap utuh untuk analisis lebih lanjut.

4.2.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini:



Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 27, 2025

Analisis Tabel 4.16, yang menjelaskan penilaian heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa variabel independen Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) tidak menunjukkan karakteristik yang terkait dengan masalah ini. Titik data yang terkait dengan variabel-variabel ini tidak menunjukkan pola atau urutan sistematis, yang menunjukkan varians yang seragam di seluruh rentang nilai prediksi. Oleh

karena itu, heteroskedastisitas tidak terdapat pada data yang terkait dengan variabel-variabel independen ini.

4.2.4 Hasil Uji Regresi Berganda

Hasil uji regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.056	2.652		1.906	.060
	VAR_X1	.707	.168	.569	4.217	.000
	VAR_X2	.383	.184	.280	2.075	.041

a. Dependent Variable: VAR_Y

Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 27, 2025

Persamaan dalam regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 5,056 + 0,707 X_1 + 0,383 X_2$$

Deskripsi:

Y = Variabel Terikat (kinerja pegawai)

α = Nilai Konstanta

X (1,2) = Variabel Bebas (Pelatihan dan Pengembangan)

β (1,2) = Nilai Koefisien Regresi

Persamaan regresi linier berganda memungkinkan kita untuk memahami kontribusi Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

1. Konstanta, 5.056, mewakili nilai prediksi kinerja karyawan ketika Pelatihan dan Pengembangan sama dengan nol. Hal ini menandakan tingkat kinerja dasar.
2. Koefisien untuk Pelatihan (X1) adalah 0.707. Ini berarti bahwa, dengan mengontrol Pengembangan, peningkatan satu unit dalam Pelatihan terkait dengan peningkatan 0,707 unit dalam kinerja karyawan. Pelatihan tampaknya memiliki dampak yang lebih kuat.
3. Koefisien untuk Pengembangan (X2) adalah 0,383. Dengan mengontrol Pelatihan, peningkatan satu unit dalam Pengembangan terkait dengan peningkatan 0,383 unit dalam kinerja karyawan. Meskipun positif, pengaruhnya kurang signifikan dibandingkan dengan Pelatihan.

4.2.5 .Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengukur sejauh mana variabel saling berhubungan, digunakan analisis koefisien korelasi. Metode ini mengukur baik arah (positif atau negatif) maupun kekuatan hubungan antara dua atau lebih variabel. Nilai korelasi (r), yang berkisar antara -1 hingga +1, mengukur hubungan tersebut. Nilai yang mendekati -1 atau +1 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel, sedangkan nilai yang mendekati 0 menandakan hubungan yang lemah atau tidak ada.

Tabel 4.18

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Koefisien Korelasi
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang

0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2021

Untuk menghitung koefisien korelasi, metode Pearson's Product Moment digunakan dengan menggunakan SPSS 27.0. Data yang dihasilkan disajikan di bawah ini:

Tabel 4.19.

Hasil Analisis Korelasi

Correlations				
		VAR Y	VAR X1	VAR X2
Pearson Correlation	VAR Y	1.000	.822	.792
	VAR X1	.822	1.000	.899
	VAR X2	.792	.899	1.000
Sig. (1-tailed)	VAR Y	.	.000	.000
	VAR X1	.000	.	.000
	VAR X2	.000	.000	.
N	VAR Y	92	92	92
	VAR X1	92	92	92
	VAR X2	92	92	92

Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 27, 2025

Analisis korelasi Pearson, yang dijelaskan secara rinci dalam Tabel 4.19, menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara semua pasangan variabel (Y, X1, X2) pada tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Pengaruh positif yang sangat kuat terlihat dari Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), ditunjukkan oleh korelasi sebesar 0.822. Pengembangan (X2) juga menunjukkan pengaruh positif yang kuat terhadap Kinerja (Y) dengan korelasi sebesar 0.792. Menariknya, Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) juga sangat kuat dan positif

korelasinya ($r = 0,899$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan memprediksi tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Hubungan yang substansial antara X1 dan X2 lebih lanjut menyarankan bahwa elemen-elemen ini merupakan faktor yang saling terkait erat dalam mencapai tujuan kinerja karyawan.

4.2.6 Koefisien Determinasi

Melalui hasil perhitungan ini, koefisien determinasi menunjukkan dampak yang dapat diukur yang berasal dari Pelatihan dan Pengembangan.

Tabel 4.20

Koefisien Determinasi Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.690	.683	3.800

a. Predictors: (Constant), VAR_X2, VAR_X1

b. Dependent Variable: VAR_Y

Sumber: Hasil pengolahan data kuisoner, SPSS 27, 2025

Tabel 4.20 menunjukkan nilai R Kuadrat sebesar 0,690 (69%). Hal ini berarti variabel Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) berkontribusi sebesar 69% terhadap dampak pada kinerja karyawan (Y), sedangkan sisanya sebesar 31% dikaitkan dengan variabel lain yang belum diteliti.

4.2.7 Uji F

Berikut hasil uji model F pada penelitian ini:

Tabel 4.21 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2858.685	2	1429.342	99.003	.000 ^b
Residual	1284.924	89	14.437		
Total	4143.609	91			

a. Dependent Variable: VAR_Y

b. Predictors: (Constant), VAR_X2, VAR_X1

Sumber: Hasil pengolahan data kuisoner, SPSS 27, 2025

Hasil ANOVA yang disajikan pada Tabel 4.21 ($F = 99,003$, $p = 0,000$) menggarisbawahi bahwa Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2), yang bekerja bersama-sama, secara signifikan menjelaskan variasi yang diamati dalam kinerja karyawan (Y). Ketelitian statistik, yang dikonfirmasi oleh nilai $p < 0,05$, mengharuskan penolakan terhadap H_0 dan penerimaan H_1 , sehingga memvalidasi kemampuan model regresi untuk penelitian ini.

4.2.8 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Berikut hasil hipotesis secara parsial pada penelitian ini:

Tabel 4.22

Hasil Uji Hipotesis (t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.056	2.652		1.906	.060
	VAR_X1	.707	.168	.569	4.217	.000
	VAR_X2	.383	.184	.280	2.075	.041

a. Dependent Variable: VAR_X1

Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, SPSS 27, 2025

Nilai signifikansi yang rendah yang diperoleh dari uji-t pada Tabel 4.22 ($p=0,000$ untuk X1, $p=0,041$ untuk X2) memberikan bukti kuat bahwa hubungan yang diamati antara Pelatihan (X1), Pengembangan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) bukanlah kebetulan. Karena kedua nilai $p < 0,05$, peneliti dapat dengan yakin menerima H_1 dan H_2 , yang mengonfirmasi kontribusi individu dari kedua variabel tersebut.

4.2.1. Pembahasan Analisis Deskriptif

A. Gambaran Pelatihan Pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia

Berdasarkan hasil rekapitulasi variabel Pelatihan yang ditunjukkan pada tabel, gambaran pelaksanaan pelatihan pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia dapat dikategorikan dalam kategori “Cukup Baik” dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,63 dari skor ideal 5 dan standar deviasi sebesar 0,08, yang mencerminkan tingkat persepsi yang relatif homogen di antara responden. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang telah diselenggarakan belum sepenuhnya optimal dalam memenuhi harapan pegawai, namun sudah berada pada tingkat yang cukup memadai dalam aspek-aspek tertentu.

Beberapa aspek yang memperoleh penilaian tinggi antara lain adalah pernyataan terkait kompetensi dan pengalaman instruktur (mean = 2,76) serta kesesuaian tujuan pelatihan dengan kebutuhan organisasi (mean = 2,72). Namun demikian, terdapat pula aspek yang masih tergolong “Tidak Baik”, seperti relevansi materi dengan tugas pekerjaan (mean = 2,52), kemampuan instruktur mengelola kelas dan partisipasi (mean = 2,49), serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi pelatihan (mean = 2,59).

Kelemahan-kelemahan ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum pelatihan berjalan cukup baik, masih diperlukan peningkatan dalam hal perencanaan materi pelatihan yang lebih kontekstual, peningkatan keterampilan fasilitasi dari instruktur, serta penguatan sistem evaluasi dan tindak lanjut pelatihan untuk memastikan kebermanfaatan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Biro SDM perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap desain pelatihan agar program yang dilaksanakan benar-benar relevan, efektif, dan berdampak terhadap peningkatan kompetensi pegawai secara nyata.

B. Gambaran Pengembangan Pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia

Berdasarkan Tabel 4.12 mengenai rekapitulasi variabel Pengembangan Pegawai pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia, diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 2,59 dari skor ideal 5 dengan kategori “Tidak Baik” serta standar deviasi sebesar 0,11, yang menunjukkan persepsi responden relatif seragam. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan program pengembangan pegawai secara umum dinilai belum optimal dalam mendukung peningkatan kompetensi dan karier pegawai.

Dari sembilan butir pernyataan yang diuji, hanya empat yang memperoleh kategori “Cukup Baik”, yaitu pada aspek identifikasi kebutuhan pengembangan (2,67), pengukuran efektivitas program (2,62), mekanisme umpan balik (2,79), serta pemanfaatan potensi individu untuk promosi jabatan (2,70). Sementara itu, lima butir lainnya termasuk dalam kategori “Tidak Baik”, antara lain keselarasan tujuan pengembangan dengan organisasi (2,49), pelaksanaan program secara terencana (2,58), efektivitas metode pengembangan (2,48), dampak program terhadap kinerja (2,49), dan keberlanjutan jalur karier dan kompetensi (2,53). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa inisiatif

pengembangan yang sudah dijalankan, namun secara keseluruhan strategi pengembangan pegawai masih perlu diperbaiki terutama dalam perencanaan strategis, pelaksanaan yang sistematis, serta keberlanjutan dan integrasi program dengan tujuan organisasi. Peningkatan efektivitas program pengembangan menjadi hal yang krusial agar pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia dapat lebih adaptif, kompeten, dan mendukung pencapaian tujuan institusi secara jangka panjang.

C. Gambaran Kinerja Pegawai Pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia

Berdasarkan Tabel 4.13 mengenai tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai, diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 3,37 dari skor ideal 5, yang dikategorikan dalam klasifikasi “Cukup Baik”, dengan standar deviasi sebesar 0,31. Hal ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai pada Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia secara umum dinilai cukup baik oleh para responden, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Mayoritas pernyataan menunjukkan bahwa pegawai telah mampu memenuhi standar kerja, menjaga ketepatan waktu, dan menunjukkan produktivitas yang stabil.

Beberapa indikator yang mendapatkan penilaian tertinggi dan masuk dalam kategori “Baik” antara lain pernyataan nomor 9 (“Saya tidak mampu mengelola waktu kerja dengan baik...”), dan nomor 11 (“Saya selalu datang tidak tepat waktu”), yang merupakan pernyataan negatif dan memiliki skor tinggi karena ditafsirkan secara terbalik (semakin tidak setuju, maka persepsi positif semakin tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai cenderung mampu mengelola waktu dengan baik dan disiplin terhadap jam kerja. Selain itu, pernyataan tentang

partisipasi aktif dalam kegiatan kelompok juga dinilai “Baik” (mean = 3,37). Meskipun begitu, masih terdapat beberapa aspek yang berada pada ambang bawah kategori “Cukup Baik”, seperti kemampuan menghasilkan output kerja sesuai target (mean = 3,12) dan sikap toleransi terhadap perbedaan pendapat rekan kerja (mean = 3,12). Temuan ini mengindikasikan perlunya upaya peningkatan khususnya dalam aspek kolaborasi dan kuantitas hasil kerja agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan dari kategori “Cukup Baik” menjadi “Baik” secara menyeluruh.

4.2.2. Pembahasan Analisis Verifikatif

A. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai

Nilai signifikansi mendekati nol ($p=0.000$) yang menyertai nilai t sebesar 4.217 untuk Variabel Pelatihan (X_1) memberikan bukti statistik yang sangat kuat tentang pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Y), melampaui ambang batas 5%. Hal ini mengonfirmasi hubungan intuitif: pelatihan yang lebih baik setara dengan kinerja yang lebih tinggi. Secara kuantitatif, koefisien (0,707) menunjukkan bahwa setiap unit pelatihan tambahan menghasilkan peningkatan kinerja sebesar 0,707 unit, dengan asumsi faktor lain tetap konstan. Koefisien beta (0,569) lebih lanjut menegaskan bahwa pelatihan merupakan faktor kunci dan relatif kuat dalam menentukan variasi kinerja dalam konteks ini.

Dampak yang diamati sangat selaras dengan pengetahuan yang telah mapan yang menunjukkan keefektifan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ini bukanlah temuan yang terpisah; temuan ini didukung oleh sejumlah penelitian, termasuk Tanjung et al. (2024) dan Siswanda et al. (2024), yang masing-masing mengaitkan pelatihan (seringkali bersama dengan pengembangan) dengan

peningkatan kinerja dalam konteks tertentu. Yang lebih penting, Rahmawati dan Swasti (2023) serta Upadhyay (2023) menekankan bahwa desain dan relevansi pelatihan terhadap kebutuhan pekerjaan merupakan faktor penentu utama keberhasilan pelatihan. Prinsip ini berlaku secara internasional, seperti yang dibuktikan oleh Lu, Wang, dan Zhang (2022) terkait kinerja universitas. Pesan utama dari studi-studi ini adalah bahwa investasi dalam program pelatihan yang terstruktur dengan baik dan sesuai konteks secara langsung meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan.

B. Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai

Analisis statistik menunjukkan bahwa Pengembangan (X2) merupakan faktor yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan hasil ($t=2.075$, $p=0.041 < 0.05$) yang mengonfirmasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja. Estimasi koefisien (0.383) menerjemahkan hal ini ke dalam istilah praktis: peningkatan satu unit dalam pengembangan berkorelasi dengan kenaikan 0.383 unit dalam kinerja. Meskipun Pelatihan menunjukkan efek numerik yang lebih kuat, temuan ini secara tegas menegaskan bahwa inisiatif pengembangan tetap menjadi komponen vital dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Bukti yang mendukung hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan sangatlah kuat, seperti yang terlihat dalam penelitian oleh Tanjung et al. (2024), Siswanda et al. (2024), Olaosebikan (2020), dan Lu et al. (2022), yang terakhir menekankan pada desain strategis jangka panjang. Namun, narasi ini menjadi rumit karena adanya temuan yang bertentangan. Penelitian oleh

Sihombing et al. (2023) ($p=0,558$) dan Jatmika dan Andarwati (2017) menunjukkan bahwa pengembangan tidak selalu memberikan pengaruh langsung. Penelitian terakhir secara spesifik mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang kritis. Ketidaksesuaian ini secara kuat menyarankan bahwa kesuksesan inisiatif pembangunan tidak dijamin, tetapi sangat bergantung pada elemen-elemen perantara seperti kepuasan karyawan, motivasi intrinsik, dan tingkat dukungan organisasi.

C. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji F yang disajikan dalam Tabel 4.21 ($F = 99,003$, $p = 0,000 < 0,05$), peneliti menemukan konfirmasi yang secara statistik signifikan bahwa Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2), ketika dipertimbangkan bersama, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Tingkat signifikansi ini membuktikan kesesuaian model regresi yang mencakup kedua prediktor untuk memprediksi kinerja. Dalam praktiknya, hal ini menyoroti bahwa investasi kolektif dalam pelatihan dan pengembangan secara signifikan menjelaskan variasi yang terlihat dalam kinerja karyawan dalam konteks HR yang spesifik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan prinsip-prinsip teori manajemen sumber daya manusia, yang mengutamakan pelatihan dan pengembangan sebagai strategi esensial untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Pelatihan memberikan karyawan kompetensi yang langsung dapat diterapkan dalam tugas pekerjaan, sementara pengembangan menumbuhkan kemampuan jangka panjang seperti kepemimpinan, visi karir, dan kemampuan beradaptasi. Analisis korelasi

memberikan dukungan empiris yang kuat untuk kerangka teori ini, menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara pelatihan ($r = 0.822$) dan pengembangan ($r = 0.792$) dengan kinerja karyawan yang dihasilkan.

Bukti secara konsisten menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, bila dilakukan secara bersamaan, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam berbagai lingkungan organisasi. Penelitian dari Tanjung et al. (2024) dan Siswanda et al. (2024) menunjukkan bahwa pendekatan gabungan ini merupakan pendorong utama peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan disiplin. Lu et al. (2022) menggemakan hal ini, dengan menekankan hasil positif yang diperoleh organisasi di sektor akademis ketika pelatihan dan pengembangan diintegrasikan secara strategis. Upadhyay (2023) menambahkan bahwa desain dan implementasi yang cermat sangat penting untuk kesuksesan ini. Namun, Jatmika dan Andarwati (2017) mengingatkan kita bahwa efektivitas simultan ini bersifat kondisional, sering kali goyah jika pengembangan mengabaikan kebutuhan psikologis karyawan, seperti kepuasan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin sepenuhnya memanfaatkan inisiatif ini harus mengadopsi filosofi desain komprehensif yang mencakup strategi, psikologi karyawan, dan evaluasi berkelanjutan.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan produktif yang mampu memenuhi tuntutan organisasi di masa depan, manajemen harus memprioritaskan penciptaan kebijakan terintegrasi dan berkelanjutan yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan. Pendekatan ini memastikan aliran nilai yang berkelanjutan dari karyawan yang siap dan terampil.

3

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan diskusi, berikut ini adalah beberapa temuan utama:

1) Persepsi & Kenyataan

Staf di Kantor Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia memandang pelatihan sebagai 'Cukup Baik' (rata-rata 2,63), menunjukkan hasil yang umumnya diharapkan namun mencatat aspek-aspek yang kurang optimal, terutama relevansi materi dan evaluasi. Sebaliknya, program pengembangan dinilai 'Tidak Baik' (rata-rata 2,59), menunjukkan ketidak efektifan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan dampak yang nyata. Kinerja karyawan sendiri dinilai 'Cukup Baik' (rata-rata 3,37), memenuhi standar namun memiliki potensi untuk berkembang, terutama dalam produktivitas dan kerja tim.

2) Dampak Langsung Pelatihan

Analisis menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja karyawan ($t=4.217$, $p=0.000$). Koefisien (0.707) menyoroti pelatihan sebagai faktor utama, dengan program yang lebih baik berkorelasi langsung dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

3) Peran Pendukung Pengembangan

Pengembangan juga menunjukkan dampak yang signifikan, meskipun kurang menonjol, terhadap kinerja ($t=2.075$, $p=0.041$). Meskipun kontribusinya (koef.=0.383)

berada di urutan kedua setelah pelatihan, pengembangan tetap menjadi faktor vital dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui inisiatif terstruktur dan berkelanjutan.

4) Kontribusi Gabungan

Sinergi antara pelatihan dan pengembangan terbukti sangat signifikan ($F=99.003$, $p=0.000$) dalam menjelaskan variasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang terkoordinasi dengan baik, yang menggabungkan pelatihan efektif dengan pengembangan berkelanjutan, secara substansial meningkatkan efektivitas karyawan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

5.2 Saran

Untuk memanfaatkan temuan studi ini, berikut ini beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan:

- 1) Berdasarkan hasil rekapitulasi data, terdapat beberapa indikator dalam variabel pelatihan yang memperoleh nilai di bawah rata-rata, yaitu relevansi materi pelatihan dengan tugas pekerjaan (X1.3), kemampuan instruktur dalam mendorong partisipasi peserta (X1.8), serta tindak lanjut hasil evaluasi pelatihan (X1.10). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan masih belum sepenuhnya menysasar kebutuhan nyata pegawai. Oleh karena itu, disarankan agar Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia melakukan pemetaan kebutuhan pelatihan (training need analysis) secara komprehensif agar materi yang disusun benar-benar sesuai dengan konteks pekerjaan pegawai. Selain itu, peningkatan kapasitas instruktur melalui program training

for trainers menjadi penting agar pelatihan disampaikan secara interaktif dan partisipatif. Evaluasi pelatihan juga perlu dilanjutkan dengan perbaikan berkelanjutan melalui sistem monitoring yang terintegrasi, sehingga pelatihan tidak bersifat seremonial, tetapi berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

- 2) Dalam variabel pengembangan, indikator yang memperoleh skor di bawah rata-rata mencakup ketidaksesuaian tujuan pengembangan dengan arah organisasi (X2.2), pelaksanaan yang tidak terencana (X2.3), metode pengembangan yang belum efektif (X2.4), dampak pengembangan yang belum dirasakan secara nyata (X2.7), serta ketiadaan jalur karier yang berkelanjutan (X2.9). Kondisi ini mencerminkan bahwa program pengembangan pegawai masih bersifat administratif dan belum menjadi strategi jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, disarankan agar Biro SDM menyusun *roadmap* pengembangan pegawai yang mencakup tujuan strategis, tahapan implementasi, serta indikator keberhasilan yang jelas. Pengembangan tidak hanya melalui pelatihan lanjutan, tetapi juga dapat berupa rotasi jabatan, tugas pembelajaran berbasis proyek, mentoring, maupun coaching. Selain itu, penting untuk membangun sistem jalur karier dan jenjang kompetensi yang transparan dan konsisten agar pengembangan pegawai tidak hanya bersifat formalitas, melainkan mampu memotivasi dan mempersiapkan pegawai untuk posisi yang lebih tinggi.
- 3) Adapun dalam variabel kinerja pegawai, dua indikator yang berada di bawah rata-rata adalah kemampuan pegawai dalam menghasilkan output kerja sesuai target (Y4) dan sikap toleransi terhadap perbedaan pendapat rekan kerja (Y14).

Skor ini menunjukkan adanya kelemahan baik dari sisi kuantitas hasil kerja maupun dari aspek kerja sama tim. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu adanya pelatihan manajemen waktu dan efisiensi kerja agar pegawai mampu menyusun prioritas kerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target organisasi.

Sementara itu, dalam rangka meningkatkan toleransi dan kerja sama antarpegawai, organisasi perlu menyelenggarakan program penguatan budaya kerja, seperti team building, pelatihan komunikasi interpersonal, serta pembinaan etika kerja kolaboratif yang berorientasi pada nilai inklusivitas dan saling menghargai.

Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak hanya difokuskan pada hasil individu, tetapi juga pada harmoni kerja dalam tim yang produktif dan sehat secara sosial.

- 4) Berdasarkan pelatihan dan pengembangan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas kinerja pegawai, baik dari sisi efisiensi kerja, kedisiplinan, maupun produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan serta pengembangan yang bersifat terpadu, berkelanjutan, dan berbasis pada kebutuhan riil organisasi. Pelatihan harus difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis dan operasional sesuai dengan tuntutan jabatan, sementara pengembangan diarahkan pada pembinaan kapasitas jangka panjang seperti kepemimpinan, perencanaan karier, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika organisasi. Kedua program ini hendaknya tidak dijalankan secara terpisah, melainkan terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya

manusia yang berbasis data, di mana hasil evaluasi kinerja pegawai digunakan sebagai dasar dalam menyusun materi pelatihan dan jalur pengembangan.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan dukungan struktural dan kultural, seperti keterlibatan atasan langsung dalam proses pengembangan, alokasi anggaran yang memadai, serta pemberian insentif bagi pegawai yang menunjukkan peningkatan kompetensi. Dengan pendekatan yang demikian, pelatihan dan pengembangan tidak hanya menjadi kegiatan formalitas, tetapi

berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

