BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Human Capital Theory

Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) dikembangkan oleh Becker (1965) investasi dalam pelatihan dan peningkatan modal manusia sama pentingnya dengan investasi pada jenis modal lainnya. Prinsip utama teori *Human Capital Theory* adalah bahwa investasi pada manusia,pendidikan dan pelatihan mereka-berdampak signifikan pada laju pertumbuhan produktivitas dalam suatu perekonomian.

Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja adalah contoh sumber daya manusia yang, menurut teori sumber daya manusia, dapat ditingkatkan melalui investasi. Seperti yang ditunjukkan Becker, ketika sebuah perusahaan berinvestasi dengan bijak, kompetensi, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman para pekerjanya tumbuh, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka dalam pekerjaan.

Anggota staf yang tinggal di perusahaan untuk waktu yang lama, mendapatkan pelatihan reguler, dan memiliki gelar yang lebih tinggi cenderung lebih kompeten. Dalam konteks ASN dan di tempat lain, kompetensi ini merupakan dasar untuk meningkatkan kinerja, yang dievaluasi dengan menggunakan sistem yang memperhitungkan pencapaian dan perilaku pekerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja

pegawai pada dasarnya merupakan hasil dari akumulasi modal manusia berupa pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Human Capital adalah jumlah dari pandangan, minat, harapan, niat, dan pengalaman individu; faktor-faktor ini memiliki dampak signifikan pada bagaimana seseorang menafsirkan apa yang dilihatnya.

Penelitian ini mengacu pada Human Capital Theory, yang memberikan kerangka teoritis untuk memahami pengaruh faktor-faktor seperti tenurial dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) didefinisikan oleh Siagian (2023), sebagai proses pencapaian tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dengan cara yang seefisien dan seefektif mungkin melalui penggunaan perencanaan, pengorganisasian, penulisan, dan penelaahan. Menurut Wahjono (2018), HRM adalah praktik memimpin karyawan organisasi agar berhasil mencapai tujuannya. MSDM mencakup kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, memberi kompensasi, serta menjaga hubungan kerja, kesehatan, dan keselamatan karyawan.

Menurut Rahardjo (2022), MSDM merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengaturan tenaga kerja untuk menjamin mereka berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Perspektif ini sesuai dengan itu.

Sumber daya manusia, menurut Rahardjo, merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Akibatnya, manajemen, mulai dari perekrutan hingga tinjauan kinerja, harus mematuhi pendekatan sistematis. Oleh sebab itu, MSDM dipandang sebagai upaya komprehensif untuk mengembangkan potensi individu sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengaturan merupakan bagian dari MSDM, menurut Suherman & Siska (2024) yang merupakan metode pengelolaan tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan bakat dan potensi pekerja agar bisnis dapat mencapai tujuannya. Mereka menjelaskan bahwa MSDM berperan mengatur hubungan kerja antara organisasi dan pegawai melalui berbagai fungsi utama yaitu, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemeliharaan pegawai. MSDM dipandang sebagai upaya strategis yang menjamin sumber daya manusia berfungsi sebaik-baiknya, efisien, dan sejalan dengan tuntutan bisnis.

2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan menyeluruh manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk memfasilitasi penggunaan sumber daya manusia organisasi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan strategisnya. Menurut Cushway (2017) dalam (Wardhana et al., 2021) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tujuan fundamental yang menjadi dasar pelaksanaan MSDM dalam suatu organisasi.

1. MSDM bertujuan menyusun dan mengembangkan kebijakan pengelolaan SDM yang komprehensif.

   Termasuk dalam kebijakan ini adalah pedoman untuk penetapan aturan perusahaan, skala gaji, jalur karir, jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, dan perlakuan yang adil terhadap semua pekerja. Sistem kinerja yang dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan, mengurangi kemungkinan pelanggaran, dan mempromosikan budaya perusahaan yang positif dapat dibangun dari kebijakan yang dirancang dengan baik. Dengan demikian, kebijakan MSDM menjadi instrumen penting dalam membangun fondasi organisasi yang kuat dan berkelanjutan.
2. MSDM berfungsi membantu organisasi mencapai tujuannya melalui perancangan sistem kerja yang melibatkan seluruh karyawan.

   Salah satu implementasinya adalah perumusan Sasaran Kerja Individu (SKI) yang di-breakdown dari target organisasi tingkat direktorat, divisi, hingga unit kerja. Melalui mekanisme ini, setiap karyawan dapat memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Selain itu, proses penilaian kinerja yang objektif, budaya kerja yang kondusif, serta penerapan prinsip *good corporate governance* turut

memperkuat peran MSDM dalam mengarahkan perilaku karyawan ke arah pencapaian produktivitas maksimal.

3. MSDM juga bertujuan memberikan dukungan operasional bagi organisasi.

   Pelatihan dan pengembangan, serta perekrutan dan seleksi kandidat yang memenuhi syarat, merupakan sarana untuk mewujudkan bantuan ini. Selain itu, Dengan menerapkan peraturan Keselamatan dan kesehatan kerja (K3), MSDM menjamin pembangunan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan., serta upaya pengamanan aset perusahaan. Dukungan ini menjadi sangat penting mengingat kualitas SDM secara langsung mempengaruhi efektivitas proses bisnis organisasi.

4. MSDM memiliki tujuan menyelesaikan berbagai permasalahan ketenagakerjaan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

   Permasalahan tersebut dapat berupa pelanggaran disiplin kerja, absensi yang tidak wajar, tindakan indisipliner, demo karyawan, ataupun kurangnya tenaga kerja yang kompeten. Melalui pengelolaan konflik, penegakan disiplin, serta perencanaan SDM yang akurat, organisasi dapat meminimalisir gangguan terhadap proses operasional dan menjaga stabilitas hubungan kerja.

5. MSDM berperan sebagai media komunikasi yang efektif dalam organisasi.

   Melalui berbagai kegiatan yaitu *coffee morning*, *employee gathering*, *family gathering*, serta konferensi antara manajemen dan serikat pekerja, MSDM memastikan adanya saluran komunikasi dua arah yang konstruktif. Pengelolaan komunikasi ini juga berfungsi untuk mengantisipasi penyebaran informasi yang tidak benar (hoaks) serta membangun hubungan industrial yang harmonis. Hal ini sangat krusial dalam menciptakan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan loyalitas terhadap organisasi.

2.3 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wulandari, (2020) Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan penting. Pertama, fungsi pengadaan SDM, yaitu kegiatan untuk mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan tenaga kerja baik dari sisi jumlah maupun kualitasnya. Kedua, fungsi pengembangan, yang mencakup pelatihan serta upaya pengembangan karier bagi karyawan agar kemampuan mereka terus meningkat. Ketiga, fungsi pemeliharaan, yang meliputi pemberian kompensasi dan upaya menjaga hubungan kerja yang harmonis melalui integrasi karyawan dalam organisasi.

a. Fungsi pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM

1. Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia, langkah pertama adalah mengidentifikasi peran terbuka dan menilai persyaratan keterampilan dan kuantitas tenaga kerja. Uraian tugas dan pembuatan persyaratan pekerjaan yang disyaratkan merupakan bagian dari proses ini, yang juga mencakup pemeriksaan pekerjaan.
2. Semua sumber tenaga kerja yang tersedia digunakan dalam proses penarikan atau perekrutan (*recruitment*) pelamar dalam upaya untuk menarik jumlah maksimum kandidat yang memenuhi standar yang ditetapkan.
3. Seleksi (selection) merupakan tahapan seleksi tenaga kerja dari calon-calon tertentu yang telah ditentukan melalui proses rekrutmen.
4. Penempatan (*placement*) adalah proses menugaskan tenaga kerja yang telah lulus seleksi ke posisi atau jabatan yang telah ditetapkan.
5. Staf yang baru direkrut diberi pengarahan atau diorientasikan pada peran dan tanggung jawab baru mereka, serta aturan, prosedur, penggajian, tunjangan perusahaan, dan akses apa pun yang mungkin mereka perlukan.

b. Fungsi pengembangan (*Development*)

Sumber daya manusia organisasi adalah fokus dari fungsi pengembangan, yang berupaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Memastikan bahwa kualitas sumber daya manusia dipertahankan melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan adalah salah satu dari banyak tanggung jawab posisi ini. Dengan demikian, SDM tidak tertinggal dari perkembangan organisasi, mampu memenuhi tuntutan pasar, selalu memperbarui pengetahuan serta teknologi, dan siap menghadapi berbagai bentuk perubahan. Secara umum, fungsi ini mencakup dua aspek utama, yaitu pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karier.

1. Pelatihan dan pengembangan

   Pelatihan adalah upaya organisasi yang disengaja untuk memenuhi persyaratan langsung dan jauh dari para pekerjanya dengan memberi mereka peluang untuk memperluas wawasan mereka dan mendapatkan pengalaman praktis.

2. Pengembangan karier *(career development)*

   Dilaksanakan melalui program pengembangan karir yang disponsori perusahaan dan proses pengembangan karir individu

c. Fungsi pemeliharaan *(maintenance)*

Tujuan dari fungsi pemeliharaan adalah untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi secara berkelanjutan dengan menjaga sumber daya manusianya. Organisasi dapat menjalankan

peran pemeliharaan dalam beberapa cara, termasuk melalui integrasi, pembayaran, dan gaji.

1. Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan atas kinerja karyawan, sekaligus sebagai sarana untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap setia dan bertahan dalam organisasi.
2. Tujuan integrasi adalah untuk mewujudkan kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang oleh pekerja dan nilai-nilai perusahaan. Mengurangi stres dan ketegangan di tempat kerja serta meningkatkan semangat kerja adalah dua cara untuk mencapai integrasi semacam ini di tempat kerja. Kepemimpinan yang selaras dengan budaya bisnis, jalur komunikasi yang terbuka, dan kerja sama yang kuat merupakan faktor lebih lanjut yang berkontribusi pada integrasi.

2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Menurut Yanis, (2019) dan Amelia et al., (2022) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam perusahaan sektor publik. Hal ini dikarenakan kompetensi, motivasi, dan tingkah laku birokrat sangat berdampak pada kualitas pelayanan publik. MSDM bertanggung jawab untuk mengawasi administrasi kepegawaian dan mengembangkan sistem kerja untuk menjamin bahwa pegawai pemerintah diperlengkapi secara maksimal untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

1. Mengelola SDM sebagai Aset Utama Organisasi Publik

   Manajemen sumber daya manusia (SDM) bertugas memastikan bahwa pekerja dipandang sebagai aset berharga yang membuat atau menghancurkan perusahaan. Dalam organisasi sektor publik, SDM merupakan penggerak utama proses pelayanan, pembangunan, dan administrasi pemerintahan. Oleh karena itu, MSDM berfungsi mengoptimalkan potensi pegawai agar mampu memberikan kontribusi maksimal sesuai tujuan organisasi.

2. Menjamin Kesesuaian Jumlah, Kompetensi, dan Penempatan Pegawai

   Perencanaan sumber daya manusia yang strategis sangat penting untuk setiap bisnis yang menghargai kuantitas dan kualitas dalam angkatan kerjanya. Untuk memastikan bahwa "*the right man in the right place*" dapat dicapai di lembaga pemerintah, MSDM menangani perekrutan, penyaringan, penempatan, dan orientasi. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, sistem manajemen ini menugaskan pekerja berdasarkan keahlian dan pengalamannya.

3. Mengembangkan Kompetensi dan Profesionalisme Pegawai

   MSDM bertanggung jawab melaksanakan pengembangan pegawai melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Pengembangan ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan konseptual dan moral yang diperlukan oleh aparatur negara.

Dengan adanya pelatihan yang terstruktur, pegawai mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, digitalisasi pelayanan publik, serta perubahan regulasi yang terus berkembang.

4. Mengatur Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan Pegawai

   MSDM juga memiliki peran penting dalam mengatur kompensasi berupa gaji, tunjangan, insentif, serta berbagai fasilitas kesejahteraan pegawai. Motivasi, loyalitas, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan semuanya dapat memperoleh manfaat dari rencana pembayaran yang dirancang dengan baik. Peraturan keselamatan dan kesehatan kerja, kebijakan perlindungan karyawan, dan fasilitas lain yang membuat kondisi kerja lebih menyenangkan semakin menjamin kesejahteraan pekerja.

5. Menjaga Hubungan Kerja dan Menguatkan Disiplin Aparatur

   Komunikasi internal yang efektif, pengendalian motivasi karyawan dan kepuasan kerja, serta membina hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan merupakan aspek-aspek MSDM. Karena hubungan erat antara disiplin kerja dan kepatuhan terhadap standar kepegawaian, ini merupakan komponen penting dari organisasi sektor publik. Oleh karena itu, MSDM berfungsi menegakkan aturan dan memberikan pembinaan disiplin agar pegawai dapat bekerja sesuai standar birokrasi yang berlaku.

6. Meningkatkan Efektivitas Kinerja dan Pelayanan Publik

MSDM memastikan bahwa kinerja pegawai selalu terukur dan terarah melalui proses penilaian kinerja, supervisi, monitoring, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap terhadap tuntutan masyarakat merupakan hasil dari kinerja organisasi publik yang dikelola dengan baik. MSDM juga berperan menghubungkan tujuan organisasi dengan perilaku kerja pegawai sehingga setiap aktivitas kerja memiliki kontribusi jelas terhadap hasil pelayanan publik.

7. Membantu Organisasi Beradaptasi dengan Perubahan Teknologi dan Lingkungan

   Perubahan teknologi yang semakin cepat menuntut organisasi publik untuk beradaptasi secara berkelanjutan. MSDM memiliki peran penting dalam memastikan pegawai mampu mengikuti perkembangan tersebut melalui peningkatan literacy digital, penggunaan sistem informasi kepegawaian, dan penyesuaian kompetensi terhadap kebutuhan era digital. Dengan kemampuan adaptif ini, organisasi publik dapat meningkatkan efektivitas dan kecepatan layanan kepada masyarakat.

8. Menjalankan Fungsi Administratif dan Kepatuhan Regulasi

   MSDM juga menjalankan fungsi administratif yang meliputi penyusunan kebijakan kepegawaian, pengelolaan dokumen dan sistem informasi SDM, serta memastikan seluruh aktivitas kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan. Dalam sektor

publik, kepatuhan terhadap regulasi menjadi bagian penting yang menjamin setiap pegawai bekerja sesuai standar, etika, dan prosedur yang berlaku dalam sistem birokrasi pemerintah.

9. Melakukan Evaluasi dan Pemberhentian Pegawai

MSDM bertanggung jawab melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja pegawai serta menindaklanjuti berbagai bentuk penyimpangan yang terjadi. Fungsi ini juga mencakup pemberhentian pegawai, baik karena pensiun, pelanggaran kedisiplinan, atau ketidaksesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Melalui mekanisme evaluasi dan pemberhentian yang tepat, organisasi publik dapat menjaga kualitas aparatur agar tetap profesional dan berintegritas.

3. Konsep Kinerja

3.1 Definisi Kinerja ASN

Salah satu definisi kinerja adalah sejauh mana seorang individu atau kelompok menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kebijakan, prosedur, dan tolok ukur organisasi yang ditetapkan. Simamora (1999) dalam Sriwanti & Assery, (2023) menyiratkan bahwa kinerja adalah kumpulan kriteria yang langsung diekspresikan dalam pekerjaan yang dilakukan, yang dapat bersifat fisik atau nonfisik; ini dikenal sebagai produk atau hasil dari upaya tersebut. Perspektif lebih lanjut adalah bahwa kinerja paling baik

dipahami sebagai dialog berkelanjutan antara bawahan dan atasan langsung mereka. Di antara langkah-langkah dalam proses ini adalah memastikan semua orang mengetahui peran mereka yang sebenarnya dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang harus terlibat secara keseluruhan, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, maupun pegawai.

Hasil kerja seseorang merupakan cerminan dari kinerja seseorang, yang dengan sendirinya merupakan fungsi dari usaha dan kemajuannya. Menurut Edy Sutrisno (2004:170), berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari anggota organisasi menjalankan tugas dan kepentingannya dengan cara yang taat hukum, menjunjung tinggi prinsip moral, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi

Ketika seorang individu menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka, hasil akhirnya adalah kinerja mereka, yang dapat didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja mereka, Mangkunegara, (2007:09) dalam Kartomo, (2016). Jika dikaitkan dengan ASN, maka kinerja ASN dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai negeri dalam menjalankan, menampilkan, serta menyelesaikan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Kinerja tersebut tercermin melalui perilaku kerja ASN

dalam melaksanakan pelayanan, administrasi, maupun tugas-tugas kedinasan lainnya.

Menurut Ridwan et al., (2020) Istilah "kinerja" mengacu pada tingkat keberhasilan individu selama periode waktu tertentu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sebagaimana dievaluasi dalam kaitannya dengan tujuan, sasaran, dan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

3.2 Tujuan Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:549), Tujuan pengukuran kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan. Karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan mereka yang rumit dengan melakukan tugas-tugas khusus sesuai dengan tanggung jawab yang dialokasikan organisasi, dan kinerja juga memengaruhi pencapaian dan keberhasilan baru. Di samping itu, pencapaian kinerja diharapkan mampu memperbaiki hubungan interpersonal antarpegawai sehingga tercipta kerja sama yang lebih harmonis dan efektif dalam lingkungan organisasi.

3.3 Sistem Penilaian Kinerja ASN

Penilaian kinerja pegawai merupakan proses yang memberikan gambaran mengenai capaian kerja pegawai pada periode sebelumnya sekaligus menjadi dasar untuk memproyeksikan kinerjanya di masa mendatang. Kegiatan ini berfungsi sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai berhasil

melaksanakan tugas, tanggung jawab, serta target yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Melalui penilaian tersebut, organisasi dapat menilai tingkat efektivitas, kualitas, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan instansi. Sebagaimana diterapkan dalam sistem e-kinerja, Karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka pada periode berikutnya dengan bantuan sistem umpan balik yang merupakan bagian integral dari proses evaluasi pekerjaan. Gagasan manajemen kinerja ASN berbasis digital konsisten dengan hal ini. E-kinerja berfungsi sebagai catatan kontrak kerja yang memuat tujuan dan indikator kinerja, riwayat capaian kerja dengan bukti pendukung, rencana aksi pencapaian kinerja, dialog kinerja yang akan dilaksanakan, dan evaluasi perilaku kerja ASN. Melalui sistem tersebut, seluruh aspek kinerja terdokumentasi secara terstruktur sehingga memudahkan proses evaluasi dan peningkatan kinerja pegawai .

Menurut Fatmawati et al., (2021) memperjelas bahwa pekerjaan birokrat sangat penting untuk penyampaian layanan publik. Orang-orang di era globalisasi ini lebih menuntut pemerintah dan lebih kritis terhadap layanannya dibandingkan era sebelumnya. Untuk memenuhi permintaan layanan, mereka ingin mesin birokrasi bergerak lebih cepat, lebih akurat, dan lebih responsif.

Pengelolaan kinerja ASN saat ini berpedoman pada PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Regulasi tersebut membawa perubahan mendasar terhadap cara penilaian kinerja ASN, mulai dari prinsip dasar, proses perencanaan kinerja, mekanisme pelaksanaan, pertanggungjawaban, hingga sistem penilaian dan konsekuensi atas pencapaian target kinerja. Melalui aturan ini, dilakukan penyelarasan antara kinerja organisasi dan kinerja individu, sehingga nilai kontribusi pekerja dapat diukur tidak hanya oleh apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, tetapi juga oleh hasil yang mereka hasilkan dan cara mereka berperilaku di tempat kerja. Kebajikan seperti pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, kesetiaan, kemampuan beradaptasi, dan kolaborasi merupakan bagian dari perilaku.

Pengelolaan kinerja dalam PermenPAN RB tersebut menempatkan pengembangan pegawai sebagai fokus utama, dengan menekankan pentingnya pemenuhan ekspektasi pimpinan, terbangunnya dialog kinerja yang konsisten antara atasan dan pegawai, serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengelolaan kinerja ASN tidak hanya menilai output pekerjaan, tetapi juga mengutamakan kualitas perilaku kerja pegawai sesuai ketentuan Kementerian PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

Untuk mengoptimalkan proses pengelolaan kinerja ASN, BKN mengimplementasikan aplikasi penilaian kinerja yang dikenal sebagai e-Kinerja. Aplikasi ini terhubung secara langsung dengan platform tunggal pengelolaan data kepegawaian nasional, yaitu Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SI-ASN). SI-ASN dikembangkan sebagai sistem terpadu yang menghimpun dan mengelola seluruh data ASN dari instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, sehingga informasi kepegawaian dapat diintegrasikan secara nasional dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efisien.

Sistem aplikasi e-Kinerja merupakan inovasi baru dalam proses penilaian prestasi kerja yang dijadikan acuan oleh Pemerintah Kota Bekasi dalam menentukan besaran tambahan penghasilan pegawai berdasarkan beban kerja yang dipertanggungjawabkan. Penerapan aplikasi ini membawa dampak positif bagi pegawai, khususnya dalam mekanisme pemberian tambahan penghasilan. Jika sebelumnya tambahan gaji diberikan dengan mempertimbangkan asas pemerataan atau keadilan umum, maka melalui e-Kinerja tambahan penghasilan diberikan berdasarkan pencapaian kinerja yang terukur sesuai tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai. Sistem ini kemudian dikembangkan lebih lanjut untuk memudahkan aparatur dalam menginput agenda kerja serta menyusun laporan melalui lembar

kerja harian secara digital, sehingga proses pelaporan menjadi lebih tertib, efisien, dan akuntabel (Lamandasa, 2016).

Untuk melakukan evaluasi kinerja ASN, seseorang membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan hasil tinjauan kinerja terakhir sebagaimana diuraikan dalam perjanjian kerja. Petugas kerja yang ditunjuk (SKP) adalah kontrak. Penerapan SKP dalam sistem penilaian kinerja memberikan sejumlah keunggulan, antara lain mendorong peningkatan motivasi pegawai, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas (Setyawati & Rindaningsih, 2024).

Ekspektasi kinerja merupakan harapan mengenai hasil kerja dan perilaku yang diinginkan dari seorang pegawai dalam satu periode penilaian. Target tersebut menjadi acuan yang harus dicapai setiap tahun sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB RI (2022). Karyawan yang bekerja di bawah pengawasan langsung seorang supervisor mendapatkan umpan balik yang konstan atas jawaban dan kinerja mereka. Bergantung pada kesepakatan, evaluasi kinerja dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, atau setahun sekali. Hasil pekerjaan dan bahaya yang dihadapi karyawan menjadi sasaran tinjauan ini. Anggaran instansi pemerintah ditentukan oleh Kementerian Keuangan, yang menentukan frekuensi dokumentasi kinerja, yang dapat dilakukan

setiap hari, mingguan, bulanan, triwulanan, semester, atau tahunan. PANRB RI (2022)

Menurut Bangun & Wilson, (2012) dalam (Latifah et al., 2023) persyaratan kerja harus dapat dikuantifikasi dan mudah dipahami agar evaluasi kinerja menjadi lebih mudah. Ada lima cara untuk mengevaluasi suatu pekerjaan.

1. Kuantitas pekerjaan. Metrik ini menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang telah diselesaikan orang dan tim dibandingkan dengan tolok ukur yang ditetapkan.Kuantitas pekerjaan mencakup kemampuan pegawai dalam memenuhi target output per satuan waktu kerja serta jumlah aktivitas atau siklus kerja yang berhasil diselesaikan sesuai tuntutan tugas.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu sejauh mana pegawai mampu memenuhi standar tertentu untuk menghasilkan output yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kualitas pekerjaan tercermin dari kesesuaian proses kerja dengan pedoman operasional atau operation manual yang berlaku, sehingga hasil kerja memiliki tingkat ketelitian dan ketepatan yang memadai.
3. Ketepatan waktu. Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu sangat penting, terutama jika pekerjaan tersebut saling bergantung, karena berbagai jenis pekerjaan memiliki kualitas dan tenggat waktu yang bervariasi. Ketika pekerja tepat waktu,

mereka dapat menyelesaikan tugas pada tanggal jatuh tempo dan memanfaatkan waktu mereka sebaik-baiknya di tempat kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kehadiran, yakni kemampuan pegawai untuk hadir dan bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Kehadiran menjadi aspek penting karena beberapa jenis pekerjaan menuntut keberadaan fisik pegawai agar proses kerja dapat berjalan efektif. Indikator dimensi ini meliputi kedisiplinan dalam datang tepat waktu serta konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan sesuai jam kerja yang berlaku.
5. Kemampuan bekerja sama. Beberapa pekerjaan membutuhkan tim pekerja untuk melakukannya dengan baik, sementara yang lain mungkin dilakukan oleh satu orang yang bekerja sendiri. Kapasitas pekerja untuk bekerja dengan baik dengan orang lain, oleh karena itu, merupakan indikator yang baik untuk produktivitas mereka. Kemampuan untuk menghormati dan menghargai rekan kerja, bekerja secara efektif dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, dan memiliki sikap positif dalam membantu atasan adalah tanda-tanda tempat kerja yang produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Mukti et al., (2019) berikan bukti kuat bahwa instalasi e-Kinerja berdampak positif. Berdasarkan hasil penelitian, baik kinerja karyawan maupun

kepuasan kerja jauh lebih ditingkatkan dengan sistem penilaian kinerja yang berbasis e-Kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, jelaslah bahwa e-Kinerja dapat meningkatkan produktivitas sekaligus membuat pekerja lebih bahagia dan lebih puas dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian Outang, (2022), Teknologi e-Kinerja menunjukkan bahwa pegawai pemerintah dapat memperoleh evaluasi yang lebih akurat atas pekerjaan mereka. Pengenalan e-Kinerja memotivasi pekerja untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dari sudut pandang kuantitas. Namun, ketika melihat kualitas, pendekatan ini menawarkan dukungan penilaian yang lebih baik dalam hal akurasi dan struktur. Temuan ini tidak ideal dalam hal ketepatan waktu, karena beberapa staf belum menyerahkan laporan kinerja mereka. Oleh karena itu, e-Kinerja membantu meningkatkan kinerja, tetapi ada ruang untuk perbaikan dalam hal disiplin waktu pelaporan.

4. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

4.1 Definisi Diklat

Pelatihan, atau pendidikan dan pengembangan, merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia(SDM), dan perusahaan tidak boleh mengabaikannya. Untuk memastikan proses pendidikan dan evaluasi kinerja yang lancar, sangat penting

untuk menyediakan alat yang dibutuhkan pekerja untuk mengembangkan keterampilan dan kinerja mereka. Tujuan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas karyawan dapat dibandingkan, tetapi cakupannya masing-masing berbeda. (Yasin et al., 2021).

Menurut Notoatmodjo (2016:16), Tujuan pendidikan dan pelatihan, kadang-kadang dikenal sebagai pelatihan, adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan meningkatkan kemampuan kognitif mereka dan membentuk sifat-sifat pribadi mereka. Untuk menjamin pengembangan kompetensi personel yang berkelanjutan, penting untuk memulai upaya pendidikan dan pelatihan, terkadang direduksi menjadi "pelatihan" dalam istilah bisnis. Pelatihan dipandang sebagai investasi untuk kesuksesan organisasi di masa depan dan sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan individu. Pemimpin dapat memaksimalkan potensi personel mereka dengan menerapkan program pelatihan yang membantu mereka menemukan bidang peningkatan.

Menurut Ambar dan Rosidah (2014:219) dalam (Adhadi et al., 2022), pelatihan dan pendidikan merupakan upaya terorganisir untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi, kompetensi, dan profesionalisme anggota staf. Pentingnya hal ini tidak dapat dilebih-lebihkan, karena perusahaan mengandalkan pendidikan dan pelatihan untuk mempertahankan dan

meningkatkan kemampuan staf. Hasilnya, tujuan memberi karyawan kesempatan untuk belajar dan berkembang adalah membantu mereka secara konsisten melakukan pekerjaan yang lebih baik.

4.2 Manfaat Dan Tujuan Pendidikan Dan Pelatihan

Menurut Mantiri, (2019) Untuk membantu kemajuan negara, pendidikan harus membentuk mahasiswanya menjadi orang-orang yang cakap, memiliki prinsip moral yang kuat, dan dapat berpikir kritis sehingga dapat mewujudkan impiannya. Secara strategis, pendidikan berperan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya selama proses perekrutan. Pada tahap ini, pendidikan berperan menyediakan tenaga kerja yang kompeten dan memenuhi kualifikasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan organisasi serta mendorong peningkatan kualitas SDM secara keseluruhan.

Flippo (1979:53) dalam (Bariqi, 2018) menjelaskan bahwa pendidikan berkaitan dengan upaya memperluas pengetahuan umum serta pemahaman seseorang terhadap lingkungan di sekitarnya. Pada saat yang sama, pelatihan adalah proses yang membantu pekerja menjadi lebih baik dalam apa yang mereka lakukan setiap hari dengan memperluas pengetahuan dan keahlian mereka.

Manfaat Pelatihan:

1. Produktivitas *(productivity)*

   Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi, keahlian, dan perilaku pekerja di tempat kerja. Produktivitas organisasi diantisipasi akan meningkat seiring dengan kenaikannya.

2. Kualitas *(quality)*

   Pelatihan meningkatkan insiden kesalahan sekaligus meningkatkan kualitas karyawan. Akibatnya, standar keluaran dapat dipertahankan atau bahkan dinaikkan.

3. Perencanaan Tenaga Kerja *(human resource planning)*

   Pelatihan mempermudah pegawai dalam mengisi posisi yang kosong, sehingga proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan dengan lebih optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pegawai.

4. Moral *(morale)*

   Peningkatan kemampuan melalui pelatihan diharapkan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Prestasi tersebut dapat berdampak pada peningkatan kesejahteraan, sehingga moral dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya meningkat.

5. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)

   Kesempatan mengikuti pelatihan dapat dianggap sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan sebelumnya. Peluang ini memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja *(safety and health)*

   Pelatihan merupakan tindakan preventif untuk mengurangi risiko kecelakaan kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kestabilan mental karyawan.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*obsolescence prevention)*

   Agar kompeten dalam menghadapi teknologi yang berkembang pesat, pelatihan memotivasi pekerja untuk lebih proaktif dan imajinatif.

8. Perkembangan Pribadi *(personal growth)*

   Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan aspek pribadi lainnya, sehingga dapat berkembang sesuai dengan potensinya.

Selain itu, maksud dan tujuan pelatihan dan pendidikan, seperti yang dikemukakan oleh Dartha, (2010):

a. Mengembangkan kompetensi dan keahlian pegawai dengan cara yang sesuai dengan persyaratan instansi, mengacu pada karakter dan integritas pegawai negeri.

b. Mengevaluasi mesin-mesin yang dapat berinovasi dan berfungsi secara berkelanjutan sebagai perekat persatuan bangsa.
c. Mendorong sifat berdedikasi dan etos kerja yang kuat dalam membantu mereka yang membutuhkan.
d. Membentuk keselarasan antara visi organisasi dan pola pikir aparatur, sehingga mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

4.3 Indikator Pendidikan Dan Pelatihan

Heidjrachman dan Husnan (2001:29) dalam (Yusuf, 2015) menegaskan bahwa beberapa indikasi yang digunakan antara lain:

1. Kesesuaian kurikulum dan relevansinya dengan kebutuhan peserta atau pekerjaan,
2. Kualitas pelatihan yang diberikan,
3. Persepsi peserta serta proses pelaksanaan pelatihan,
4. Kompetensi instruktur dalam menyampaikan materi, dan
5. Penerapan prinsip-prinsip pembelajaran, termasuk pengelolaan waktu serta keterampilan yang dikembangkan selama pelatihan.

Terdapat sejumlah indikator dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57) dalam (Dehotman, 2021) Indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Instruktur
    a. Pendidikan. Tujuan pendidikan adalah untuk membantu orang menjadi lebih baik dalam apa yang mereka lakukan dengan memaparkan mereka pada pengetahuan dan keterampilan baru melalui metode yang terstruktur dan memakan waktu.
    b. Penguasaan materi. Agar pelatihan berjalan dengan baik dan peserta dapat menyimpan informasi, sangat penting bagi instruktur untuk memiliki pemahaman yang kuat tentang materi pelajaran.
2. Peserta
    a. Semangat mengikuti pelatihan. Salah satu aspek yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan adalah tingkat minat peserta. Audiens lebih cenderung memperhatikan dan menyimpan informasi ketika guru antusias dengan apa yang mereka ajarkan, dan guru dapat menginspirasi siswanya untuk melakukan hal yang sama.
    b. Seleksi. Merupakan praktik umum bagi perusahaan untuk melakukan prosedur seleksi sebelum pelatihan untuk memilih kandidat yang paling memenuhi syarat untuk pekerjaan terbuka.
3. Materi

a. Kesesuaian dengan tujuan. Agar pelatihan dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik, materi yang digunakan harus sejalan dengan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan.

b. Kesesuaian dengan karakteristik peserta. Efektivitas materi akan lebih tinggi apabila disesuaikan dengan kondisi, kebutuhan, dan kemampuan peserta, sehingga pelatihan benar-benar dapat meningkatkan kompetensi mereka.

c. Ketepatan sasaran. Peserta harus termotivasi untuk menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari mereka dengan mengarahkan konten yang disampaikan secara efektif.

4. Metode

a. Penyampaian tujuan. Peserta akan lebih mampu memahami maksud dan tujuan pelatih jika pendekatannya disesuaikan dengan konten yang akan dibahas.

b. Memiliki sasaran yang terarah. Tujuan yang terdefinisi dengan baik yang dapat menunjukkan bahwa pendekatan yang dipilih memahami tuntutan peserta didik sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia.

5. Tujuan

a. Kemampuan yang ditingkatkan. Agar peserta dan calon karyawan baru lebih siap untuk melakukan pekerjaan mereka, pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku mereka.

4.4 Jenis-Jenis Pendidikan Dan Pelatihan

Menurut Pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 dalam Dartha, (2010), menjelaskan jenis dan jenjang DIKLAT untuk PNS yang meliputi:

a. Kementerian Pertahanan. Hal inilah yang menjadi kebutuhan pokok pelatihan menjadi pegawai negeri sipil (PNS). Beberapa tingkatan yang dicapai dengan perawatan ini, yaitu:

   1. Untuk kelas satu, dalam kasus kelas satu;
   2. Negara, yang diperlukan untuk setiap kelompok;
   3. Dalam hal pihak ketiga, diperlukan Kelompok pegawai negeri sipil ketiga.

b. Diklat Dalam Jabatan mencakup beberapa jenis pelatihan, yaitu:

   1. Instruksi dalam kepemimpinan, khususnya bagaimana mengembangkan keterampilan kepemimpinan di berbagai tingkat organisasi. Perangkat lunak ini berjalan secara independen pada:

a. Diklatpim Tingkat III, untuk bangunan struktur Eselon III
b. Diklatpim Tingkat II, untuk mengelaborasi struktur Eselon II;
c. Diklatpim Tingkat I, untuk mengelaborasi struktur Eselon I
d. Tingkat Pelatihan IV, untuk membangun struktur Eselon IV.

2. Diklat Fungsional, yaitu pelatihan yang bertujuan membentuk kompetensi sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban.
3. Diklat Teknis, yaitu pelatihan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil.

5. Masa Kerja

5.1 Definisi Masa Kerja

Kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh masa kerja. Masa kerja *(length of service)* dipahami sebagai lamanya seseorang menjalankan pekerjaannya dalam suatu jabatan atau tempat kerja. Siagian (2008) dalam (Jayanti & Dewi, 2021) menjelaskan bahwa masa kerja mencerminkan durasi seorang pegawai menempati suatu posisi atau menjalankan tugas tertentu. Dengan demikian, masa kerja

ditentukan oleh rentang waktu sejak seorang pegawai mulai bekerja hingga masa kerjanya pada saat ini.

Menurut Lestari & Rahman, (2024) Masa kerja adalah bentuk akumulasi aktivitas kerja yang dijalani seorang individu selama periode tertentu dalam jangka waktu yang panjang. Istilah ini menggambarkan lamanya seseorang bekerja sejak pertama kali diterima hingga saat ia menjalankan tugasnya saat ini. Masa kerja juga sering dipandang sebagai cerminan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Rentang masa kerja yang panjang menunjukkan bahwa seseorang telah memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas, termasuk berbagai tantangan maupun keberhasilan yang ditemui selama menjalankan pekerjaannya.

Masa kerja seorang karyawan dapat didefinisikan sebagai lamanya mereka bekerja di perusahaan yang sama, terhitung sejak awal kontrak kerja hingga waktu ia masih aktif bekerja. Masa kerja juga dipahami sebagai jangka waktu seseorang menjalankan tugas pada suatu instansi atau perusahaan. Dengan demikian, masa kerja dapat dimaknai sebagai total waktu pengabdian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai ketentuan dan perjanjian kerja yang berlaku (Madyaratri & Izzati, 2021).

Kecenderungan seorang pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya dapat mencerminkan masa kerja yang dimilikinya. Masa kerja dihitung berdasarkan lamanya waktu sejak seseorang mulai

bekerja hingga ia masih aktif menjalankan tugas pada saat ini. Bagi pegawai, masa kerja dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi sebagai bentuk investasi selama mereka berada di tempat kerja, sekaligus menjadi wujud pengabdian dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Pekerja yang telah ada selama beberapa waktu cenderung lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka, sehingga berpotensi mendorong peningkatan produktivitas (William Lee et al., 2014).

5.2 Indikator Masa Kerja

Indikator masa kerja menurut Mahardikaningsih, (2020) meliputi beberapa aspek yang digunakan:

1. Lama Bekerja. Lama bekerja merujuk pada durasi atau rentang waktu seorang pegawai menjalankan tugas di suatu instansi atau jabatan tertentu. Semakin panjang masa kerja yang dimiliki, semakin besar pula pengalaman yang diperoleh pegawai dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Pengalaman tersebut membantu pegawai memahami pola kerja, budaya organisasi, serta mekanisme penyelesaian tugas secara lebih efektif. Dengan demikian, lama bekerja dapat menjadi indikator penting yang menunjukkan tingkat kedewasaan profesional seseorang dalam melaksanakan fungsi kerjanya.
2. Beban Kerja yang Ditanggung. Beban kerja menggambarkan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam periode tertentu. Pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang

biasanya telah terbiasa menangani beban kerja yang lebih besar atau lebih variatif karena mereka telah melalui proses adaptasi bertahap selama bekerja. Pemahaman terhadap ritme kerja, prosedur, dan tuntutan pekerjaan membuat pegawai yang lebih senior cenderung mampu mengelola beban kerja secara lebih optimal dibandingkan pegawai yang baru masuk. Oleh karena itu, beban kerja yang mampu ditanggung pegawai dapat menjadi indikator tingkat kematangan masa kerja.

3. kompetensi dengan tugas dan alat. Pekerja yang telah menguasai pekerjaannya memiliki pemahaman yang kuat tentang tugas, tanggung jawab, dan alur proses pekerjaannya. Masa kerja yang panjang memungkinkan pegawai memperoleh pengalaman belajar secara langsung sehingga mereka lebih mahir dalam melaksanakan berbagai tugas. Selain itu, masa kerja juga berkaitan dengan tingkat penguasaan terhadap peralatan kerja baik berupa teknologi, mesin, perangkat lunak, maupun sarana pendukung lainnya. Pegawai yang lebih lama bekerja biasanya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dalam menggunakan peralatan tersebut, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Sedangkan menurut Handoko (2007) dalam Jayanti & Dewi (2021), terdapat beberapa indikator yang memengaruhi masa kerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat Kepuasan Kerja. Investasi emosional seorang pekerja dalam pekerjaannya tercermin dalam tingkat kepuasan kerjanya, ukuran subjektif. Tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan meningkat ketika ekspektasi, kemampuan, dan persyaratan pekerjaan mereka sejalan. Tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan masa kerja yang lebih lama di perusahaan.
2. Stres Lingkungan Kerja. Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang terjadi akibat ketidakseimbangan antara faktor fisik maupun psikologis di lingkungan kerja, sehingga memengaruhi emosi, kesehatan mental, dan proses berpikir pegawai. Tingkat stres yang rendah cenderung mendorong pegawai untuk bertahan lebih lama, sedangkan stres yang tinggi berpotensi memperpendek masa kerjanya.
3. Pengembangan Karier. Pengembangan karier menggambarkan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupannya dalam dunia kerja. Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi jabatan akan memperkuat komitmen pegawai untuk terus bekerja dalam organisasi, sehingga berpengaruh terhadap panjangnya masa kerja.
4. Kompensasi atas Hasil Kerja. Kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai hasil dari kontribusi dan kinerjanya di tempat kerja. Imbalan tersebut

dapat berupa kompensasi fisik maupun nonfisik, yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pengorbanan pegawai. Kompensasi yang adil dan layak biasanya meningkatkan motivasi untuk bertahan lebih lama dalam organisasi.

Masa kerja mencerminkan akumulasi pengalaman kerja ASN. Mengacu pada Human Capital Theory Ghozali, (2020), pengalaman kerja yang diperoleh seiring bertambahnya masa kerja akan meningkatkan pemahaman ASN terhadap tugas, prosedur, dan budaya kerja organisasi. Hal ini memungkinkan ASN bekerja lebih efektif dan efisien, yang berdampak pada peningkatan hasil kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah daftar penelitian sebelumnya yang relevan:

Marharani et al., (2022) melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja ASN melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada RSUD Besuki Kabupaten Situbondo*. Penelitian dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan SmartPLS untuk analisis Structural Equation Model (SEM). Menurut temuan, pendidikan dan pelatihan tidak hanya berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kinerja ASN melalui faktor disiplin kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN di RS Besuki lebih disiplin dan produktif ketika mendapat pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. Pendidikan, pelatihan, dan masa kerja memiliki dampak yang lebih langsung terhadap kinerja ASN dalam

penelitian saya, namun penelitian ini menggunakan faktor intervensi (disiplin kerja) untuk menjelaskan kinerja ASN.

Pasiakan et al., (2021) melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Papua Barat*. Penelitian ini menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam memahami tugas, mengembangkan keterampilan teknis, dan meningkatkan kualitas layanan. Penelitian tersebut menekankan bahwa pelatihan yang terstruktur, didukung materi yang relevan dan instruktur yang kompeten, mampu meningkatkan produktivitas sekaligus memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Perbedaan dengan penelitian saya terletak pada fokus penelitian, dimana penelitian Pasiakan et al., (2021) lebih menekankan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, sementara penelitian saya meneliti hubungan pendidikan, pelatihan, dan masa kerja terhadap kinerja ASN, sehingga ruang lingkup penelitian saya lebih luas.

Penelitian Angka & Sutina, (2023) berjudul *Pengaruh Pendidikan dan* Parepare KPKNL ini menganalisis pengaruh pelatihan, benefit, dan beban kerja terhadap kinerja ASN untuk mengetahui bagaimana instansi pemerintah dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pelatihan dan pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterampilan

teknis, disiplin, dan profesionalisme pekerja dapat ditingkatkan dengan pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya metode pelatihan yang sesuai dan pengawasan pascapelatihan untuk memastikan transfer pengetahuan berjalan efektif. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian saya adalah pada tidak adanya variabel kinerja sebagai variabel terikat, sementara penelitian saya mengukur secara langsung pengaruh pendidikan, pelatihan, dan masa kerja terhadap kinerja ASN, sehingga penelitian saya lebih berorientasi pada outcome kinerja.

Jayanti & Dewi (2021) meneliti *pengaruh masa kerja, pengalaman kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Saka Agung Abadi Cabang Singaraja.* Hasil penelitian ini, yang menggunakan teknik penelitian kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda, menunjukkan adanya hubungan positif dan substansial antara kinerja karyawan dengan faktor-faktor seperti masa kerja, pengalaman kerja, dan kemampuan kerja. Semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengetahuan, kemampuan beradaptasi, dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan; hal ini didukung oleh fakta bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 33,7%. Penelitian ini berbeda dengan penelitian saya karena secara bersamaan mengkaji tiga variabel independen-lama layanan, pengalaman, dan kemampuan kerja-sedangkan penelitian saya sendiri berfokus pada kinerja ASN yang dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan—dan lama layanan-bukan oleh karyawan sektor swasta.

Ivana et al., (2022) melakukan penelitian mengenai *pengaruh tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Cabang A. Yani Serang*. Dengan menggunakan metodologi kuantitatif dan sampel representatif dari 32 responden, penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja staf dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tingkat pendidikan dan masa kerja, dan bahwa kedua faktor tersebut bekerja sama untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, terbukti bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja seorang karyawan memiliki korelasi langsung dengan kualitas, ketepatan, dan produktivitas pekerjaannya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian saya karena menggunakan ASN sebagai targetnya, bukan sebagai perusahaan swasta, dan variabel independen saya mencakup pendidikan, pelatihan, dan durasi kerja sekaligus.

Penelitian Safitri et al., (2022) berjudul *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia Kota Malang.* Penelitian ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya bahwa durasi layanan secara signifikan mempengaruhi kinerja. Karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan yang sama cenderung lebih dewasa, berpengetahuan luas, dan mudah beradaptasi saat bekerja. Dengan waktu yang lebih lama di tempat kerja, pekerja memperoleh stabilitas, pelatihan, dan pengalaman, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan variabel independen tunggal—durasi kerja—berbeda dengan penelitian saya sendiri, yang berfokus pada kinerja ASN

sesuai undang-undang dan menggunakan tiga variabel-pendidikan, pelatihan, dan masa kerja.

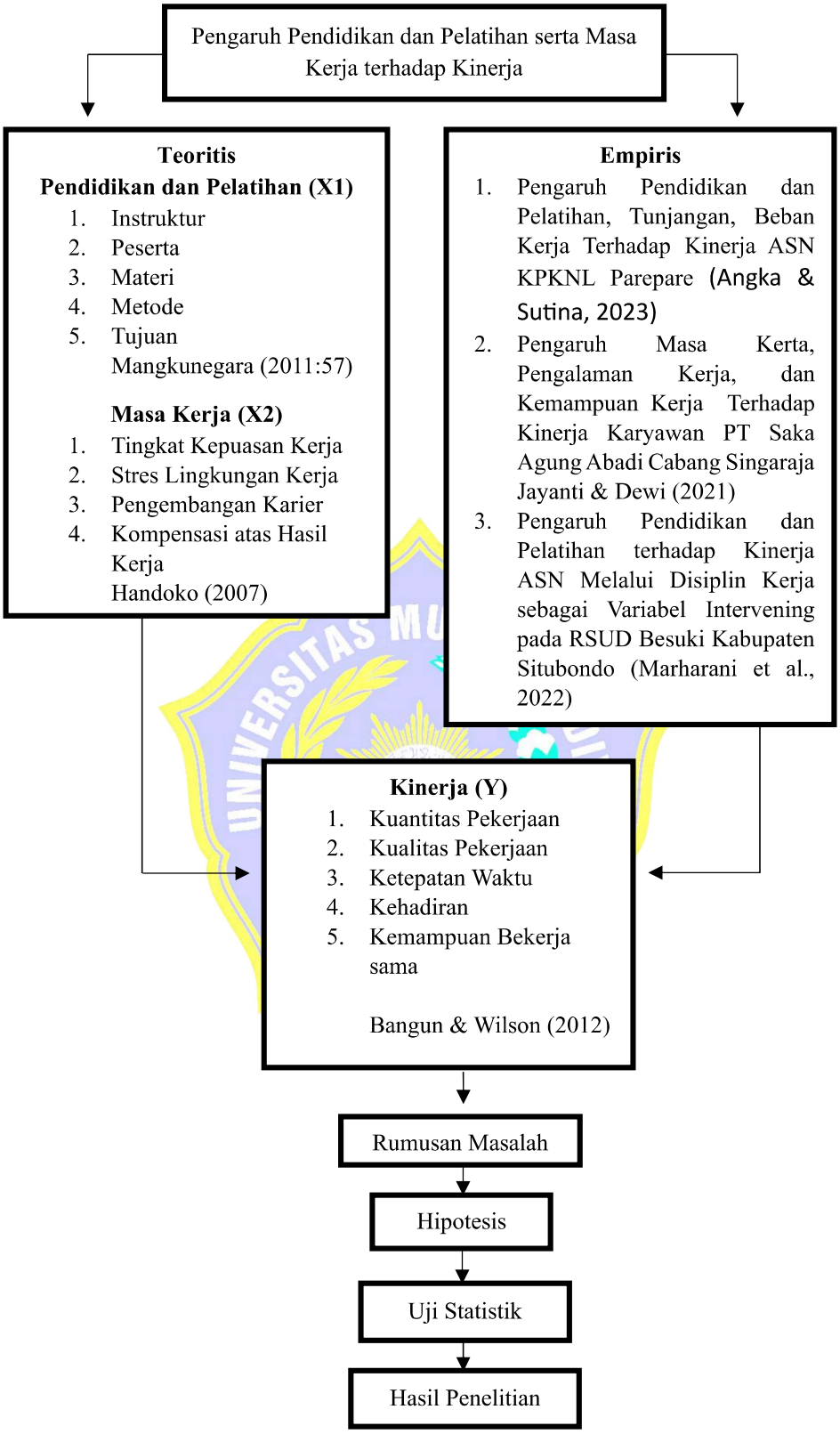
Penelitian (Sachrani & Albanna, 2025) berjudul *Pengaruh Disiplin Kerja dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Airside di Bandar Udara Adi Soemarmo Boyolali*. Kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah diperiksa dalam kaitannya dengan masa kerja dan karakteristik pribadi lainnya. Pekerja yang telah bekerja di perusahaan untuk sementara waktu biasanya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan, hasil yang lebih konsisten, dan kapasitas untuk menyelesaikan sesuatu dengan lebih cepat, itulah sebabnya temuan menunjukkan bahwa durasi layanan secara signifikan memengaruhi kinerja. Ada korelasi antara durasi layanan dan kinerja, tetapi semakin diperkuat oleh variabel keinginan dan kemampuan individu. Penelitian saya mengintegrasikan pendidikan, pelatihan, dan tenurial dalam kerangka kinerja ASN berdasarkan sistem penilaian formal; studi ini, di sisi lain, memadukan tenurial dengan pertimbangan individu.

C. Kerangka Berpikir dan Model Analisis

1. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017:60), Sebuah model teoretis yang menjelaskan interaksi antara teori dan elemen-elemen berbeda yang dianggap penting untuk masalah studi dikenal sebagai kerangka kerja. Setelah itu, bagan kerangka kerja berikut digunakan untuk

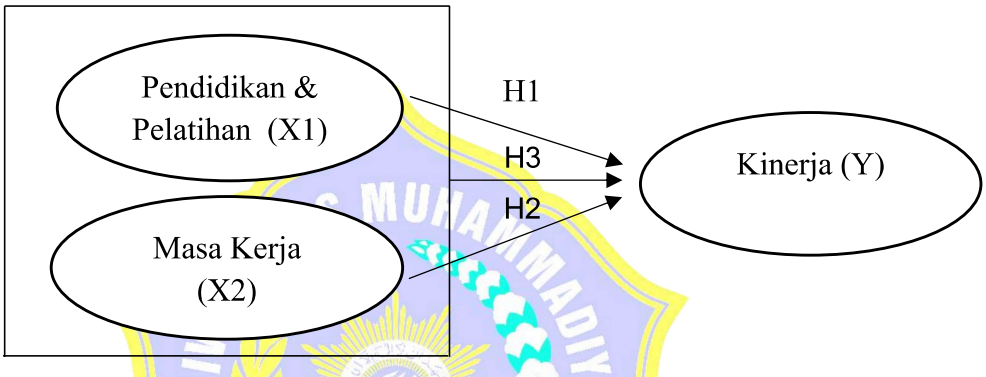
mengilustrasikan hubungan antar komponen, membuat diskusi menjadi lebih jelas:



Gambar 2. 1 Gambar Kerangka Berpikir

2. Model Analisis

Penelitian ini memiliki dua variabel bebas dan satu variabel terikat, Pendidikan dan Pelatihan sebagai variabel bebas pertama, Masa Kerja sebagai variabel bebas kedua, Kinerja sebagai variabel terikat. Hubungan variabel bebas dan variabel terikat teersebut dapat dilihat melalui diagram sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Model Analisis

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis kerja peneliti adalah asumsi kerja atau pernyataan kerja yang mereka buat sebagai solusi pertama untuk topik penelitian. Sugiyono (2016) berpendapat bahwa peneliti mengkonstruksi hipotesis sebagai jawaban yang berhasil untuk mempelajari masalah, tetapi kebenaran jawaban tersebut harus ditunjukkan secara eksperimental melalui proses penelitian. Hipotesis penelitian ini didasarkan pada hal-hal berikut, dengan memperhatikan konteks dan hubungan antar variabel:

H1: Pendidikan dan Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Hipotesis ini didasarkan pada anggapan

bahwa pendidikan dan pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja ASN sehingga berpengaruh pada peningkatan capaian kinerja dan perilaku kerja dalam kinerja.

H2: Masa Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Hipotesis ini dibangun dari logika bahwa semakin lama masa kerja ASN, semakin tinggi pengalaman, pemahaman tugas, serta kematangan kerja yang pada akhirnya meningkatkan hasil kinerja.

H3: Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Masa Kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Hipotesis ini menyatakan bahwa kombinasi peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan serta akumulasi pengalaman melalui masa kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN.