

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teoritis

#### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi” Joko (2019) sedangkan menurut Robbins dalam (Tambak, 2021), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan yang merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja perlu dijadikan bahan evaluasi bagi pimpinan. Jika tidak adanya kinerja maka, tujuan dari perusahaan tersebut tidak dapat tercapai. Karena dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan jawaban dari berhasilnya tujuan perusahaan yang telah perusahaan tetapkan.

Menurut Mangkuprawira dan Habies dalam (Wilandari et al, 2021) Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Dengan kata lain apabila kinerja karyawan baik, maka dapat dikatakan bahwa karyawan mampu berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan Perusahaan ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di dalamnya hal ini membuat perusahaan sangat memperhatikan karyawan yang bekerja di perusahaan mereka.





Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu hal ini dikemukakan oleh Sinambela et al dalam (Joko, 2019). Suryani menyatakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan kinerja yang bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi tempatnya bekerja sehingga setiap karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda satu dengan lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya Suryani, dkk, dalam (Maharani et al, 2021).

#### a. Standar Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan dalam (Busono, 2016) Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

#### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkuprawira dan Hubeis dalam (Anggereni, 2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan sebagai berikut :

##### (i) Faktor Intrinsik

Mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi, dan spiritual

##### (ii) Faktor Ekstrinsik

Mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya.



### c. Penilaian Kerja

“Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan” (Sihombing et al, 2015:103).

### d. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis dalam (Rusby 2017:184-185) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

(1) *Performance Improvement.*

Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

(2) *Compensation Adjustment.*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

(3) *Placement Decision.*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

(4) *Training and Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

(5) *Carrer Planning and Development.*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

(6) *Staffing Process Deficiencies.*

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.



(7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

(8) *Equal Employment Opportunity.*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

(9) *External Challenges.*

Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainlainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

(10) *Feedback.*

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

**Proses Penilaian Kinerja**

Berikut ini adalah lima langkah dalam proses penilaian kinerja menurut Ajimat dan Maolana (2020) :

- (1) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja, contoh tujuan spesifik ini adalah : mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan.
- (2) Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan). Deskripsi jabatan yang akurat, yang dihasilkan dari analisis jabatan,



menjadi masukan terpenting bagi penentuan factor-faktor penilaian yang benar-benar terkait dengan jabatan (*job related factors*). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.

- (3) Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya, pemantauan dan pencatatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan setiap saat. Meskipun demikian, banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan waktu pemantauan berkala, misalnya setiap empat bulan.
- (4) Menilai kinerja Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- (5) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasikan hasil penilaian dan bila perlu bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

### **Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti dalam (Ajimat dan Maolana, 2020) terdapat metode kinerja yaitu :

- (1) *Rating Scale* (Skala Peringkat)

Berdasarkan unsur yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja dan dengan menggunakan skala peringkat model likert :

- (a) Baik sekali = bobot 5
- (b) Baik = bobot 4

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (c) Sedang = bobot 3
- (d) Kurang = bobot 2
- (e) Kurang sekali = bobot 1

(2) *Checklist* (Daftar Cek)

- (a) Menggunakan formulir penilaian dengan mencantumkan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
- (b) Tanggapan penelitian diberikan dengan nilai numerik, agar skor rata-rata dapat dihitung dan dapat dibandingkan diantara karyawan keuntungan :
  - (i) Murah dalam menyusun dan administrasinya.
  - (ii) Penilai hanya memerlukan sedikit latihan.
  - (iii) Tidak memakan banyak waktu.
  - (iv) Dapat dipakai untuk jumlah karyawan yang banyak Kerugian:  
Bila formulir penilaian akan dipakai untuk semua pekerjaan, sulit dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.
- (c) *Critical Incident Method* (Metode Kejadian Kritis)
  - (i) Mengarahkan pembuatan perbandingan untuk mencatat pertanyaan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dihubungkan cara kerja mereka.
  - (iii) Didasarkan pada catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik/sangat buruk dalam kaitannya dengan kinerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

- (iv) Penilaian harus menyimpan catatan tentang tindakan/ perilaku yang sangat menonjol/ sangat positif dan perilaku karyawan sangat negatif. Pimpinan mencatat tindakan yang dapat memberi dampak signifikan terhadap efektivitas suatu/bagian departemen, baik positif maupun negatif. Tindakan tersebut disebut “kejadian kritis”.
- (d) *Field Review Method* (Metode Peninjauan Kembali di Lapangan)
  - (i) Seorang wakil yang ahli dari bagian pegawaian ke lapangan dan membantu karyawan mengenal informasi khusus tentang kinerja karyawan.
  - (ii) Wakil dari bagian kepegawaian melakukan evaluasi atas dasar informasi yang diperoleh dari penyelia.
  - (iii) Evaluasi dikirim penyelia untuk di cek, perubahan persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.
  - (iv) *Performance tests and observations* (tes kinerja dan observasi).
- (e) Dengan jumlah pekerjaan yang terbatas, penilaian kinerja dapat dilaksanakan/didasarkan tes keahlian.
  - (i) Diterapkan bila pekerjaan terbatas.
  - (ii) Penilaian pekerjaan didasarkan pada nilai tes pengetahuan dan keterampilan.
  - (iii) Tes dapat dilakukan secara tertulis atau lisan.
- (f) *Group Evaluation Method* (Metode Evaluasi Kelompok)

Untuk memutuskan pembayaran kenaikan kompensasi kenaikan jabatan dan mengatur pemberian dan penghargaan lainnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

- (i) *Essay Or Narrative Essay* (Esai/Narasi Esai)  
Penilai menulis narasi yang menguraikan kinerja karyawan. Metode ini lebih memusatkan perhatian pada perilaku esktrim dari tugas karyawan daripada karyawan/kinerja rutin yang mereka lakukan. Penilaian ini tergantung pada kemampuan menulis seorang penilai.
- (ii) *Work Standard* (Standar Kerja)  
Membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan standar mencerminkan keluaran normal karyawan yang berprestasi rata-rata dan bekerja pada kecepatan atau kondisi normal.
- (g) *Forced-Choice* (Pilihan Yang Dipaksakan )  
Kepada penilai diberi pertanyaan tentang karyawan dan penilai harus menunjukkan item yang paling tepat menggambarkan perilaku karyawan.
- (h) *Weighted Checklist Performance* (Catatan Daftar Bobot Kinerja)  
Penilai mengisi/melengkapi formulir yang sama dengan metode ‘pilihan yang dipaksakan’ tetapi respon yang diisi penilai diberi bobot berbeda.
- (i) *Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS* (Skala Penilaian Perilaku Yang Aman)  
Metode BARS menggabungkan unsur dari skala metode peringkat tradisional dan kejadian kritis. Dengan menggunakan BARS

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perilaku kerja yang diperoleh dari kejadian kritis perilaku efektif dan tidak efektif, diuraikan secara lebih objektif. karyawan yang memahami pekerjaan tertentu mengidentifikasi komponen utama dari pekerjaan ini. Kemudian mereka menyusun peringkat dan memvalidasi perilaku spesifik untuk tiap komponen tadi. Karena BARS biasanya menuntut partisipasi besar dari karyawan, metode ini dapat lebih mudah diterima oleh atasan/penyelia dan bawahan.

(j) *Assessment Method* (Pusat Penilaian)

Pendekatan penilaian kinerja yang meminta karyawan untuk berperan serta dalam rangkaian kegiatan sejenis/sama dengan aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan sesungguhnya.

(k) Wawancara Penilaian Kinerja Pemberi

Adalah langkah akhir dan kritis dalam penilaian kinerja. Tingkat kepuasan karyawan atas seluruh proses penilaian sangat dipengaruhi kualitas diskusi umpan balik, informasi yang disediakan tentang kinerja mereka, dan bantuan yang diberikan dalam menyusun rencana peningkatan prestasi dimasa depan. Umpan balik mempunyai tiga tujuan :

- (i) Faktor memotivasi dan memberi peluang kepada penyelia untuk mendorong karyawan kearah kinerja yang diharapkan.
- (ii) Umpan balik konstruksi sangat diperlukan untuk mengubah perilaku.
- (iii) Mendorong terciptanya keadilan dan akurasi penilaian.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## g. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam (Tambak,2021) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

### (1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### (2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### (3) Ketepatan Waktu

Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### (4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan adalah menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### (5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 2. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu yang berpengaruh untuk membentuk sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimana hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya kualitas pegawai pada perusahaan. Rivai dalam (Syahputra dan Tanjung, 2020), mengatakan pelatihan merupakan kegiatan penting yang di dalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-undang No 13 Tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkatan keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Menurut Hariandja dalam (Jumawan dan Mora, 2018), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru maupun lama sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki Produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM. Karna, pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan. Pelatihan ini merupakan bagian dari pembelajaran dalam memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Secara singkat pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## a. Alasan Pentingnya Mengadakan Pelatihan

Hariandja dalam (Salama et al, 2017) mengemukakan bahwa ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu :

### (1) Pengenalan Awal

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

### (2) Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja Dan Tenaga Kerja

Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

### (3) Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dan Memperbaiki Produktivitas

Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

### (4) Menyesuaikan Dengan Peraturan-Peraturan Yang Ada

Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas Produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Tujuan Pelatihan

Menurut Hanggraeni dalam (Dewi dan Rahmawati, 2020) pada dasarnya tujuan dilaksanakan kegiatan pelatihan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan keahlian kerja dan kualitas kerja yang akan mengarah pada kinerja karyawan. Tujuan pelatihan ini merupakan pedoman dalam menyusun program pelatihan tujuan pelatihan menurut Simarmora dalam (Wahyuni dan Suryalena, 2017) dapat dilihat sebagai berikut :

- (i) Memperbaiki kinerja karyawan karena kurang terampil.
- (ii) Mengurangi waktu karyawan baru agar kompeten dalam bekerja.
- (iii) Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, melalui pelatihan dapat memastikan karyawan secara efektif menggunakan teknologi baru.
- (iv) Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- (v) Mempersiapkan karyawan atau pegawai untuk promosi.
- (vi) Mengorintasikan karyawan terhadap organisasi.

## c. Keuntungan Pelatihan

Adapun keuntungan baik bagi karyawan atau bagi perusahaan setelah mengikuti pelatihan menurut Kasmir dalam (Kurniasari et al, 2018) :

- (1) Akan Memiliki Kemampuan

Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Setelah mengikuti pelatihan, kemampuan calon karyawan akan bekerja lebih baik terutama dalam hal kecepatan dan ketepatan dalam kesempurnaan hasil pekerjaannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Demikian pula bagi perusahaan akan memberikan keuntungan memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan dengan sempurna.

#### (2) Sikap Dan Mental Karyawan

Artinya dalam pelatihan juga di latih untuk menanamkan sikap mental karyawan menjadi lebih baik. Sikap dan mental karyawan di harapkan menjadi lebih positif di bandingkan sebelumnya. Karyawan jadi pekerja keras dan pantang menyerah serta tidak mudah putus asa.

#### (3) Kerja Sama

Artinya di lembaga pelatihan karyawan dibentuk untuk dapat bekerja sama antar teman dan saling menghargai dengan terbentuknya kerja sama ini tentu akan berlanjut setelah mereka bekerja sama nantinya, sehingga kepentingan individu dapat diminimalkan.

#### (4) Disiplin Kerja

Artinya karyawan yang mengikuti pelatihan juga diajarkan tentang disiplin dalam bekerja, sehingga setelah menyelesaikan pelatihan maka disiplin kerjanya telah tertanam disiplin. artinya karyawan akan memandang penting serta mentaati waktu kerja, mulai dari jam masuk kerja ,mengerjakan pekerjaan sampai tuntas tanpa menunda serta mengikuti jam kerja sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### (5) Perilaku Karyawan

Pelatihan juga akan mengubah pandangan atau perilaku karyawan ke arah yang lebih positif. Artinya selama pelatihan calon karyawan akan dilatih dan dibentuk untuk memiliki perilaku positif sesuai dengan aturan perusahaan.



## (6) Jenjang Karir

Artinya dengan melalui pelatihan calon karyawan akan menentukan jenjang karirnya kedepan. Karena salah satu cara untuk meningkatkan jenjang karir adalah mengikuti pelatihan sebanyak mungkin. Bahkan terkadang pelatihan dianggap sebagai salah satu syarat untuk meningkatkan jenjang karir seseorang.

## (7) Loyalitas Dan Rasa Memiliki

Artinya dengan mengikuti pelatihan juga akan meningkatkan loyalitas atau kesetiaan calon karyawan kepada perusahaan. Bahkan setelah mengikuti pelatihan karyawan juga akan meningkatkan rasa memiliki dan bagian dari perusahaan, sehingga akan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan membela perusahaan dalam berbagai kepentingan dengan berbagai cara.

## (8) Pengetahuan Baru

Artinya di dalam pelatihan semua informasi akan diberikan, sehingga makin sempurnalah pengetahuan yang diperoleh calon karyawan.

### **d) Manfaat Pelatihan Bagi Kantor**

Manfaat pelatihan karyawan bagi perusahaan menurut (Haris et al, 2020) :

- (1) Perusahaan dapat beradaptasi dengan keadaan lingkungan sekarang.
- (2) Perusahaan memiliki SDM yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- (3) Tantangan perkebangan zaman dapat dijawab oleh perusahaan.
- (4) Meningkatnya prestasi dan Produktivitas perusahaan.
- (5) Persiapan para karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.



### e. Teknik Pelatihan

Berbagai macam teknik pelatihan yang biasa digunakan menurut Handoko (Muhlis et al, 2018) sebagai berikut :

- (1) Rotasi jabatan
- (2) Latihan instruksi pekerjaan
- (3) Magang
- (4) Pembinaan
- (5) Penugasan sementara

### f. Metode Pelatihan

Menurut Sedrmayanti dalam (Fibriany, 2017) metode pelatihan dibagi menjadi 2, yaitu : *Off the job* (Pelatihan diluar tempat kerja) berupa Simulasi dan Presentasi Informasi dan *On the job* (Pelatihan ditempat kerja).

(1) Pelatihan *Off The Job* Terdiri Dari :

- (a) Simulasi
  - i) Studi kasus
  - ii) Bermain peran
  - iii) Permainan dalam peran
  - iv) Latihan sensitivitas
  - v) Peniruan perilaku
  - vi) Pelatihan alam terbuka
  - vii) Kursus korespondensi
  - viii) Inspeksi
  - ix) Instruksi terprogram
  - x) Membac selektif

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (b) Presentasi Informasi
  - i) Kuliah
  - ii) Seminar
  - iii) Analisis transaksi
  - iv) Presentasi video
  - v) Tugas baca dan riset

(2) Pelatihan *On The Job* Terdiri Dari :

- (a) Pertukaran pekerjaan
- (b) Bimbingan dan penyuluhan
- (c) Magang
- (d) Demonstrasi dan pemberian contoh
- (e) System evaluasi
- (f) Penugasan sementara
- (g) Instruksi pekerjaan
- (h) Proyek khusus
- (i) Pengalaman di tempat kerja

**g Jenis-Jenis Pelatihan**

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Sihombing, 2015:76) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan kedalam berbagai cara, meliputi :

(1) Pelatihan Yang Dibutuhkan Dan Rutin

Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) Pelatihan Pekerjaan/Teknis

Memungkinkan para kaeyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik.

(3) Pelatihan Antar Pribadi Dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.

(4) Pelatihan Perkembangan Dan Inovatif

Menyediakan kapibilitas individual dan organisasional dan masa depan.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**h. Teknik Pelatihan**

Menurut Handoko dalam (Muhlis et al, 2018) teknik pelatihan sebagai berikut :

- (1) Rotasi jabatan
- (2) Latihan instriksi pekerjaan
- (3) Magang
- (4) Pembinaan
- (5) Penugasan sementara

**i. Evaluasi Pelatihan**

Menurut Kaswan dalam (Supriatna dan Sutisna, 2016) menjelaskan bahwa evaluasi program pelatihan merupakan suatu cara mengumpulkan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membantu keputusan pelatihan yang efektif yang terikat dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktifitas pembelajaran yang bervariasi.



## j. Indikator Pelatihan

Haras et al (2020) Pelatihan perlu dinilai sehingga ke depan penyelenggaraan pelatihan menjadi lebih. Adapun penilaian pelatihan dapat dilihat dari hal-hal berikut :

### (1) Kualitas SDM

Inti dari pelatihan adalah pegawai yang menjadi peserta. Jika kualitas SDM yang dikirim pelatihan baik maka mereka akan mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh. Artinya, peserta akan menggunakan kecerdasannya untuk menyerap semua ilmu selama mengikuti pelatihan.

### (2) Kualitas Pelatihan

Yakni keseluruhan pelatihan dilakukan dengan baik sesuai dengan SOP, termasuk peserta, pelatih, fasilitas, dll.

### (3) Metode Pelatihan

Metode pelatihan berpengaruh terhadap suasana pelatihan. Yang artinya, peserta akan lebih tertarik dan mudah mendapatkan pengetahuan jika metode yang diterapkan bagus.

### (4) Sarana Pelatihan

Yakni tempat pelatihan nyaman dan tersedia peralatan yang memadai serta lengkap.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. Pengembangan Karir

“Pelaksanaan program pengembangan karir adalah termasuk dalam bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang apabila direncanakan secara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar dari pada hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mungkin dilaksanakan terburu-buru” Muhlis et al (2018).  
Sesungguhnya pengembangan karir adalah salah satu program perencanaan SDM, yang dibuat untuk mendorong semangat kerja dan melahirkan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Parabasari dan Baehaki, 2017) Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk mengangani beraneka tugas. “Pengembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut, manajer dan departemen SDM hanya membantu didalam perencanaan karir serta member jalan menuju karir tersebut” Rivai (2004).

Menurut Mangkunegara dalam (Rahmawati, 2020) Pengembangan karir adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan atau pegawai yang membantu melaksanakan karir masa depan mereka perusahaan agar pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal sehingga dengan tanggung jawab yang diberikan akan memotivasi karyawan untuk memaksimalkan kinerja. Menurut Sambela dalam (Jumawan dan Mora, 2018) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut manajemen karir ialah merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena akan mendapatkan hak-hak atas apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non materiil.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## a. Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir

Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karir menurut Flippo dalam (Muhlis et al, 2018), yaitu :

- (1) Kemampuan manajerial
- (2) Kemampuan fungsional teknis
- (3) Keamanan
- (4) Kreatifitas
- (5) Otonomi independensi

## b. Tujuan Pengembangan Karir

“Kebijakan pengembangan karir bertujuan untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang baik kepada sumber daya manusianya sebelum sampai ke posisi puncak, maka jalur inovatif yang patut untuk diterapkan” Menurut Rusby (2017:283)

“Tujuan dari program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang” Sihombing (2015:95)

## c. Peilaian Pengembangan Karir

Menurut Harras (2020:158-159) seseorang layak mendapatkan karir jika ia telah memenuhi nilai-nilai sebagai berikut :

- (1) Tingkat pengetahuan menilai sejauh mana pengetahuan pekerjaan berguna bagi kemajuan organisasi, seperti ide, konsep, dan gagasan.
- (2) Tingkat kompetensi menilai sejauh mana keahlian pegawai dalam menyelesaikan tugas.



- (3) Tingkat pengalaman tingkat pengalaman dapat dilihat dari profesionalitas kerja. Sejauh mana sikap dan kompetensinya sejalan dalam memajukan organisasi, seperti cepat dalam menyelesaikan tugas, dapat diandalkan.
- (4) Tingkat kontribusi menilai akumulasi dari kebaikan dan capaian-capaian kerja yang berkontribusi terhadap eksistensi organisasi.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**d. Proses Pengembangan Karir**

Menurut Rusby (2017:284-285) dalam proses pengembangan karir terdapat tujuh hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu :

(1) Prestasi Kerja Yang Memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya untuk dipertimbangkan.

(2) Pengenalan Oleh Pihak Lain

Pengenalan yang dimaksud dalam poin ini adalah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang untuk dipromosikan, seperti atasan langsung dan pimpinan personalia mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana kerjanya.

(3) Kesetiaan Pada Organisasi

Kesetiaan terhadap organisasi dapat dibuktikan dengan berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pada situasi yang dilematik. Di satu pihak, ia harus membuktikan kesetiannya kepada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karir secara mantap. Akan tetapi di pihak lain, sukar bagi seseorang untuk menolak tawaran dari organisasi lain apabila pekerjaan tersebut membuka kesempatan yang lebih luas baginya untuk berkarya secara lebih produktif.

#### (4) Pemanfaatan Sponsor

Pengalaman menunjuk kan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karir.

#### (5) Dukungan Para Bawahan

Dukungan para bawahan tersebut dapat beraneka ragam bentuknya, akan tetapi semuanya berkisar pada usaha menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

#### (6) Pemanfaatan Kesempatan Untuk Bertumbuh

Tanggung jawab dalam pengembangan karir sebenarnya terletak di tangan masing-masing pegawai. Artinya, pertumbuhan karir tersebut bergantung pada kemauan seseorang dalam memanfaatkan berbagai kesempatan, misalnya keikutsertaan dalam program pelatihan, pendidikan di luar jam kerja dan lain sebagainya.

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## (7) Berhenti Atas Permintaan Dan Kemauan Sendiri

Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya, bukan hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi jenjang karir yang mungkin dinaiki demikian terbatas sehingga jalan yang dilalui cukup sulit.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### e. Jalur Pengembangan Karir

Ada dua macam jalur pengembangan karir menurut Rusby (2017:283) yaitu :

#### (1) Jalur Karir Tradisional

Dimana urutannya merupakan kombinasi dan pergerakan vertikal ke atas (promosi atau kenaikan jabatan) serta horizontal (transfer atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang sama).

#### (2) Jalur Karir Inovatif

Merupakan kombinasi pergerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan) serta horizontal.

### f. Factor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Utomo dan Yani dalam (Bahri, 2017) faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

- (1) Hubungan pegawai dan organisasi
- (2) Personalia pegawai
- (3) Factor eksternal
- (4) Politicking dalam organisasi
- (5) System penghargaan

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## g. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Hasibuan dalam (Khuzaimah, 2017) yaitu terdiri atas beberapa hal :

### (1) Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

### (2) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

### (3) Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

### (4) Promosi Jabatan

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

### (5) Masa Kerja

Harrington menyatakan bahwa masa kerja merupakan waktu yang ditentukan untuk melakukan pekerjaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## B. Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian

**Table 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil Penelitian
	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Bagi Karyawan LP3I	Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 1 No 2, September 2017. 13-20	Indra Lesmana dan Abner Madjid Syarief, 2017	Tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan
	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur	Administrasi Bisnis Fisip Universitas Riau Kampus bina widya. JOM FISIP Vol. 4 No. 2 Oktober 2017	Arnis Wahyuni & Suryalena, 2017	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan
3	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa Plastik Medan	VOLUME 8 No.1 , Fakultas Ekonomi Universitas Prima Indonesia	Karina Oktaviana Halim, Mona, Evelyn Loren, Devi Wijaya, Ina Namora Putri Siregar, 2019	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Pengaruh Palatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS Di Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kediri	JURNAL REVITALISASI Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 06, Nomor 03, September 2017	Riana Dwi Parabasari dan Imam Baehaki , 2017	Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
5	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Arthindo Utama	Jurnal AKRAB JUARA Volume 5 Nomor 1 Edisi Februari 2020 (150-159)	A.Sudrajat, 2020	Pelatihan (X1) dan Pengembangan karir (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber : Data diolah, 2021

iii :  
Dilarang menyalin, mengutip, sebagian atau seluruhnya, atau membuat karya tulis lain tanpa mengutip sumber dan menyebutkan sumber.  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## C. Kerangka Pemikiran

### 1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Menurut Rachmawati dalam (Halim et al, 2019), Pelatihan diberikan untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan yang akan meningkatkan kinerja mereka yang akan membantu perusahaan mencapai sasarnya. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni & Suryalena yang mengatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan.

### 2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Menurut Nawawi dalam (Balqis dan Sugiono, 2020), pengembangan karir bukanlah sekedar promosi jabatan ke posisi yang lebih tinggi, melainkan juga merupakan dorongan bagi karyawan untuk lebih maju dalam bekerja, yakni dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/keahlian, sehingga dapat menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Halim et al yang mengatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

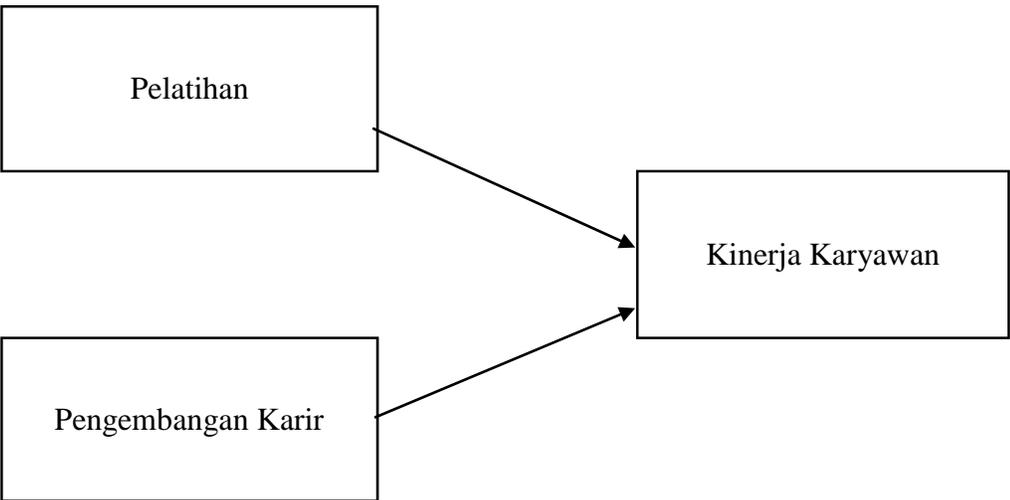
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemikiran berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



Sumber : Data diolah, 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### D. Hipotesis

H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja

H2 : pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.