

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun menurut Kasmir (2019). Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manopo (2021) kinerja merupakan standar hasil kerja seorang karyawan yang telah dicapai dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan, dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan perlunya faktor-faktor pendukung yang perlu diperhatikan bagi seorang manajer atau pemimpin perusahaan guna untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja menurut Mangkunegara (2017) adalah :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*(*knowledge + skill*) yang artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

c. Indikator-Indikator Kinerja

Indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Surbakti (2014) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas pekerjaan

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

2) Kuantitas kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4) Efektivitas

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

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

6) Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Menurut Hatati (2019) Kompetensi merupakan sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas pencapaian kerja, dimana karakteristik itu dapat dilihat dalam bentuk gaya bertindak, berperilaku, dan berpikir. Wibowo (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Fadude (2019) kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

b. Teori Kompetensi

Job competency theory Spencer dan Spancer (1993) Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job situation*). *Underlying characteristics* mengandung makna kompetensi adalah pada bagian kepribadian yang diprediksi pada bagian keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* memprediksi perilaku kinerja. *Criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebetulnya

memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Zwell dalam Wibowo (2019) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keahlian atau keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang

perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual (Zwell dalam Wibowo, 2019).

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan (Zwell dalam Wibowo, 2019).

4) Karakteristik personal

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan (Zwell dalam Wibowo, 2019).

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai

pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat (Zwell dalam Wibowo, 2019).

6) Isu-isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi (Zwell dalam Wibowo, 2019).

7) Kapasitas intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi (Zwell dalam Wibowo, 2019).

8) Budaya organisasi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2019) Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

d. Indikator Kompetensi

Cara mengukur kompetensi karyawan adalah dengan indikator yang merupakan tolak ukur perusahaan dalam menilai kompetensi karyawannya. Indikator kompetensi menurut Wibowo(2019), diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan

inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat di kembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.

4) Karakteristik Kepribadian

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Kemampuan intelektual

Kecakapan dalam bekerja sama dan kemampuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.

7) Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

3. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Kasmir (2019) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Wibowo (2019) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Mukmin, dkk (2019) Pelatihan mengacu pada pengajaran, kegiatan belajar dilakukan untuk tujuan utama membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menjawab pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang

berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya.

b. Teori Pelatihan

Semua organisasi belajar/melakukan pelatihan, namun beberapa organisasi tidak dapat belajar cukup cepat untuk bertahan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat. *Learning theory* Espejo et al. (1996) menyatakan “*the competitive landscape is charging, and new models of competitiveness are needed to deal with challenges a head*”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya, meningkat tingkat persaingan yang semakin ketat.

c. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan adalah hal yang sangat diperlukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan untuk mengoperasikan beberapa teknologi baru pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir. Dibawah ini dibahas tentang tujuan menurut ahli adalah sebagai berikut :

Kasmir (2019) mengemukakan tujuan pelatihan adalah :

- 1) Menambah pengetahuan baru, artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan, artinya kemampuan karyawan yang semula belum optimal setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.
- 3) Meningkatkan keterampilan, artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab, artinya karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan
- 5) Meningkatkan ketaatan, artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri, artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan akan bersungguh-sungguh dalam bekerja.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan, artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan
- 8) Memberikan motivasi kerja, dengan mengikuti pelatihan maka motivasi dalam diri karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya.
- 9) Menambah loyalitas, dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat sehingga dapat mengurangi *turnover* karyawan
- 10) Memahami lingkungan kerja, artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.

- 11) Memahami budaya perusahaan, artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus ia kerjakan setelah mengikuti pelatihan.
- 12) Membentuk *teamwork*, dengan mengikuti pelatihan karyawan dapat merasakan satu-kesatuan (satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Setiap perusahaan berharap pelatihan dapat diberikan kepada seluruh karyawan dan memberikan hasil yang baik atau memuaskan, namun dalam kenyataan banyak sekali program pelatihan mengalami kegagalan. Maksudnya sekalipun semua karyawan sudah dilatih tetapi kemauan dan kemampuan serta perilakunya tidak banyak berubah setelah melakukan pelatihan. Dibawah ini dijelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Kasmir (2019) adalah sebagai berikut :

1) Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih, calon karyawan tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikuti.

2) Instruktur/ pelatih

Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki

pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.

3) Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.

4) Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan jenuh. Demikian pula untuk lokasi di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan terutama bagi karyawan lama.

5) Lingkungan pelatihan

Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu kan memberikan hasil yang lebih positif.

6) Waktu pelatihan

Waktu pelatihan merupakan waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta pelatihan kelelahan. demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat pula dan pada akhirnya mempengaruhi pelatihan yang diikutinya.

e. Indikator Pelatihan

Untuk melihat apakah pelatihan yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Maka ada beberapa indikator yang dijelaskan menurut Kasmir (2019) adalah sebagai berikut :

1) Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dibidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik malukan pelatihan.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

4. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Program pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan yang sudah lama bekerja dalam rangka menyegarkan kembali semangat kerjanya. pengembangan karyawan juga diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuannya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan karyawan juga dilakukan dalam rangka promosi karyawan yang bersangkutan ke jenjang yang lebih baik. Menurut Kasmir (2019) “pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan”. Mukminin, dkk (2019) Pengembangan biasanya didefinisikan sebagai “upaya untuk meningkatkan efektivitas manajerial melalui proses pembelajaran yang direncanakan dan disengaja” (Mumford, 1995). pengembangan manajemen dalam ekonomi transformasi dapat dilihat sebagai suatu proses terbuka, yang tidak hanya melibatkan manajer sendiri, tetapi juga calon manajer (yaitu, pendatang baru ke pasar posisi manajerial) dan lembaga di mana mereka melakukan kontrol. Menurut

Rivai (2018) pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengertian lain dari pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir karyawan serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

b. Teori Pengembangan Karir

Teori konsep diri perkembangan Super

Self-concept theory Super (1950) membangun teori perkembangannya berdasarkan gagasan bahwa pandangan Anda tentang diri Anda sendiri berubah. Waktu dan pengalaman membantu membentuk cara seorang menghargai karir dan tujuan yang mereka tetapkan. Teori ini mendefinisikan “karir” sebagai seluruh kehidupan seseorang.

Super memecah pengembangan karir menjadi 5 tahap:

- 1) Pertumbuhan
- 2) Eksplorasi
- 3) Pembentukan
- 4) Pemeliharaan
- 5) Menurun

Teori super ini menemukan kepuasan karir berdasarkan pandangan mereka tentang diri mereka sendiri pada masing-masing dari lima tahap perkembangan karir.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada

jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut Siagian (2014), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut :

1) Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

d. Indikator Pengembangan Karir

Dalam hal ini indikator pengembangan karir yang dikemukakan oleh Rivai (2018) memiliki 4 indikator pengembangan karir yaitu :

1) Perencanaan karir

Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Tanggungjawab

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang menjadi tanggungjawab sebagai tugas pekerjaannya.

3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peran dan bimbingan manajemen dan departemen sumber daya manusia.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam pengembangan karir.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu, diantaranya:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
1.	Fadude, dkk(2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019 ISSN 2303-1174	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Kepemimpinan X2= Budaya Organisasi X3= Kompetensi	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Cesilia, dkk(2017) Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017 ISSN 2303-1174	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Disiplin Kerja X2=Perencanaan X3=Kompetensi	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perencanaan karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Asri, dkk(2020) Jurnal SEIKO Vol. 3, No 3 (2020) ISSN: 2598-831X	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Kompetensi	Kompetensi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
		X2= Pelatihan X3= Kepemimpinan	terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Gultom, dkk (2019) Jurnal Manajemen Vol. 5 No 1 (2019) p – ISSN : 2301-6256 e - ISSN : 2615-1928 doi: http://ejournal.lmiimedan.net	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Kompetensi X2= Pelatihan	Secara simultan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan secara parsial tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Wicaksono (2019) Jurnal AGORA Vol. 7, No. 2, (2019)	Dependen Y =Kinerja Karyawan Independen X1= Kompetensi X2= Pelatihan X3= Disiplin Kerja	Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
6.	Bintari dan Budiono (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 6 No 4 e-ISSN 2549-192X	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Kompetensi X2= Pengembangan	Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Elizar dan Tanjung (2018) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 1 No 1 ISSN 2623-2634 Doi:	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pelatihan X2= Kompetensi X3= Lingkungan	Secara parsial pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239	Kerja	karyawan. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Adriyanto dan Subakti (2018) Journal of Indonesian Tourism, Hospitality, and Recreation Vol. 1 No 2 ISSN 2654-4687	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pelatihan X2= Motivasi X3= Kompetensi	Secara parsial pelatihan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompetensi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Muliyanti (2019) Jurnal Ilmiah semarak Vol. 2 No 1 P-ISSN 2615-6849 E-ISSN 2622-3686	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pendidikan X2= Pelatihan X3= Kompetensi	Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Manopo, dkk (2021) Jurnal EMBA Vol. 9 No 1 ISSN 2303-1174	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pelatihan X2= Pengembangan Karir	Secara simultan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Putri dan Ratnasari (2019) Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 7 No. 1 E-ISSN: 2548-9836	Dependen Y = Kinerja karyawan Independen X1= Tingkat Pendidikan X2= Pelatihan	Tingkat pendidikan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
		X3= Pengembangan	Pengembangan karir tidak berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Daniel, dkk (2019) Jurnal EMBA Vol. 7 No. 3 ISSN 2303-1174	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pelatihan X2= Pengembangan X3= Kompetensi	Secara simultan pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Rosyidawaty (2018) Jurnal e-processing of Management Vol. 5 No. 1 ISSN : 2355-9375	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X= Pengembangan Karir	Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Jumawan dan Mora (2018) Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol. 3 No. 3 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165 Doi: http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Pelatihan X2= Pengembangan Karir	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Syahputra dan Tanjung (2020) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No. 2 e-ISSN 2623-2634 doi: http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO	Dependen Y = Kinerja Karyawan Independen X1= Kompetensi X2= Pelatihan X3= Pengembangan karir	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
			secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	Amha dan Brhanr (2020) International Journal of EcMarketing and Human Research Vol. 1, No. 1 ISSN 0976-6421	Dependen Y= Employee performance Independen X1= Training X2= Motivation X3= Leadership X4= Working environment	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Dahkoul (2018) Journal of Social Finance and Accounting ISSN: 2148-6697 Vol. 5, Iss.1, p.11-17 Doi: http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.780	Dependen Y= Employee performance Independen X1= Employee satisfaction X2= managemant standars X3= Trainings X4= employee engagement	Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Standar manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Astuti dan Sari (2018) Jurnal ARASTIRMA ISSN 2622-9986 e-ISSN: 2622-6510	Dependen Y= kinerja karyawan Independen X1= pelatihan X2= kompetensi	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	Anggraeni (2018) Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol. 10 No. 2 p-ISSN: 2599-1418 e-ISSN: 2599-1426	Dependen Y= kinerja karyawan Independen X= pelatihan	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Umi dan Nurnida (2018) Vol 5, No.1 Jurnal processing Manajemen ISSN: 2355-9357	Dependen Y= kinerja karyawan Independen X= pelatihan	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
21	Sari dan Candra (2020) Jurnal Ekonomi dan	Dependen Y= Kinerja Kayawan	Pengembangan karir berpengaruh positif

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	Manajemen Sistem Informasi Vol. 1, issue 3 e-ISSN: 2686-5238 p-ISSN: 2686-491	Independen X1= Pengembangan Karir X2= Self efficacy X3= Motivasi	signifikan terhadap kinerja karyawan. Self efficacy berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
22	Shu dan Wardayani (2019) Jurnal Studi Manajemen Vol. 1 No. 1 e-ISSN: 2685-631X	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pelatihan	Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
23	Aulia (2021) Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen Vol. 1 No. 2	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Komitmen	Kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan Kompetensi dan Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
24	Akbar, dkk (2020) Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis e-ISSN= 2598-9715 p-ISSN= 2087-3921	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Pengembangan Karir	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
25	Suryantiko dan Lumintang (2018) Jurnal EMBA Vol. 6 No. 1 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= pelatihan kerja X2= Pengembangan karir	Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengemabngan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pelatihan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
26	Kaengke, dkk (2018)	Dependen	Pengembangan karir

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	Jurnal EMBA Vol. 6 No. 1 ISSN= 2303-1174	Y= Kinerja Kayawan Independen X1= pengembangan karir X2= pelatihan X3= motivasi	berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pengembangan karir, pelatihan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
27	Marsoit, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No. 3 ISSN= 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pelatihan X2= disiplin kerja X3= Komitmen organisasi	Pelatihan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
28	Kaseger, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= pengembangan karir X2= pengalaman kerja X3= keterlibatan kerja	Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pengembangan karir, pengalaman kerja, dan keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
29	Wijayanto dan Dotulong (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No.2 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pelatihan X2= Kompetensi X3= Motivasi	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
			Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pelatihan, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
30	Mudeng, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Perubahan organisasi X2= Pengembangan Karir	Perubahan organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
31	Tuhumena, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= pelatihan X2= motivasi	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pelatihan dan motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
32	Sunarto, dkk (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 4 No. 1 p-ISSN: 2598-9545 e-ISSN: 2599-171X	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Disiplin Kerja X3= Lingkungan kerja	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
33	Sutoro (2019) Jurnal Ekonomi Efektif Vol. 2 No.1 p-ISSN: 2622-8882 e-ISSN: 2622-9935	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X= pengembangan Karir	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
34	Pratama dan Wismar'ain	Dependen	Pelatihan berpengaruh

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	(2018) Jurnal Business manajemen analysis journal Vol. 1 No. 1 p-ISSN= 2623-0690	Y= Kinerja Kayawan Independen X1= pelatihan X2= lingkungan kerja	positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
35	Hartati, dkk (2020) Jurnal DIMENSI Vol. 9 No. 2 ISSN: 2085-9996	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Komunikasi X3= Lingkungan kerja	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi, komunikasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
36	Prayitno, dkk (2020) Journal of environment and management Vol. 1 No. 2 p-ISSN: 2721-0812 e-ISSN: 2722-6727	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= insentif X3= Motivasi	Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Insentif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
37	Ujung, dkk (2021) Scientific journal of Reflection: Economic, Accounting, Management, and Business Vol. 4 No. 3 p-ISSN: 2615-3009 e-ISSN: 2621-3389	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Disiplin Kerja X3= Kepuasan Kerja	Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
38	Soedarsono (2021) JAGADHITA: Jurnal HUMANIS Vol. 1 No. 2	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	e-ISSN: 2746-4482 p-ISSN: 27462250	X2= Pelatihan X3= Motivasi	signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
39	Mendrofa dan Nazara (2021) Jurnal Akuntansi dan Manajemen PEMBNAS Vol. 8 No. 1 p-ISSN: 2087-1384 e-ISSN: 2684-8694	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X= Pengembangan Karir	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
40	Arismunandar dan Khair (2020) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No. 2 E_ISSN: 2623-2634	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompensasi X2= Analisis Jabatan X3= Pengembangan Karir	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
41	Utami, dkk (2020) Jurnal manajemen dan Sains Vol. 5 No. 2 p-ISSN: 2541-688X e-ISSN:2541-6243	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X= Kompetensi	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
42	Rostiana dan Iskandar (2020) Service Management Triangle: jurnal Manajemen Jasa Vol. 2 No. 1 ISSN:2714-8866	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Kompensasi	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
43	Tahir dan Ahmad (2020) Jurnal Yijarah Vol. 1 No. 19	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pengembangan Karir X2= karakteristik Individu	Pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
44	Wondal, dkk (2019)	Dependen	Kompensasi berpengaruh

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
	Jurnal EMBA Vol. 7 No. 4 ISSN: 2303-1174	Y= Kinerja Kayawan Independen X1= kompensasi X2=kompotensi X3=motivasi	positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
45	Bagus, dkk (2019) Jurnal Mutiara Manajemen Vol. 4 No 1 e-ISSN: 2379-759X	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Kompetensi X2= Kompensasi	Kompetensi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
46	Sukmawati, dkk Jurnal DIMENSI Vol.9 No. 3 ISSN: 2085-9996	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1=Gaya Kepemimpinan X2= Komunikasi X3= Pelatihan X4= Etos Kerja X5= karakteristik individu	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan Etos kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
47	Rahma, dkk (2021) SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION Vol. 4 No. 3 p-ISSN: 2615-3009 e-ISSN: 2621-3389	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Visi Misi X2= Kompetensi X3= Komunikasi	Visi Misi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
48	Kawilarang, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 3 No. 2 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Komunikasi X2= Pengembangan Karir X3=Promosi Jabatan	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Promosi jabatan

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
			berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
49	Watulo, dkk (2018) Jurnal EMBA Vol. 6 No. 4 ISSN: 2303-1174	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pelatihan X2= Pengembangan Karir X3= Kompetensi	Pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
50	Hidayat, dkk (2020) Jurnal riset manajemen Vol . 9 No. 5 ISSN: 2302-6200	Dependen Y= Kinerja Kayawan Independen X1= Pengembangan Karir X2= Motivasi	Pengembangan karir berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Berikut adalah penjelasan mengenai hubungan antar variabel yang diteliti serta kerangka pemikiran dalam penelitian.

1. Pengaruh antara kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Performance theory dari Campbell (1991) yang menyatakan bahwa kinerja sebagai perilaku yang berhubungan dengan pencapaian dari persyaratan peran yang diharapkan, ditentukan, atau formal dari pihak individu atau organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian yang dilakukan Gultom, dkk (2019) dan Wijayanto dan Dotilong (2017) menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Manoppo,

dkk (2021), Suryantiko dan Lumintang (2018), dan Kaengke (2018) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Akbar, dkk (2020) menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Daniel, dkk (2019), dan Syahputra dan Tanjung (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional. Kompetensi karyawan sangat menentukan kinerja mereka dalam organisasi tempat kerjanya. Karyawan yang tidak memiliki kompetensi akan berdampak pada kinerja yang buruk dan sebaliknya mereka yang memiliki kompetensi yang baik akan berkinerja tinggi. *Job competence theory* dari Spencer (1993) menjelaskan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job situation*). Hal yang dapat mendorong karyawan supaya memiliki kinerja tinggi seperti karyawan diharuskan mempunyai kompetensi yang baik, penempatan kerja sesuai dengan keahlian, perusahaan memiliki program pengembangan karir yang jelas (Bintari, 2018). Berdasarkan penjelasan di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan

oleh Aulia (2021), Sunarto, dkk (2020), Hartati, dkk (2020), Rosiana dan Iskandar (2020), Gultom, dkk (2019), Wicaksono (2019), Bintari dan Budiono (2018), Elizar dan Tanjung (2018), Muliyanti (2019), Daniel, dkk (2019), Syahputra dan Tanjung (2018), Astuti dan Sari (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila semakin tinggi kompetensi karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat begitu juga sebaliknya jika kompetensi karyawan rendah maka kinerja karyawan juga akan rendah.

3. Pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

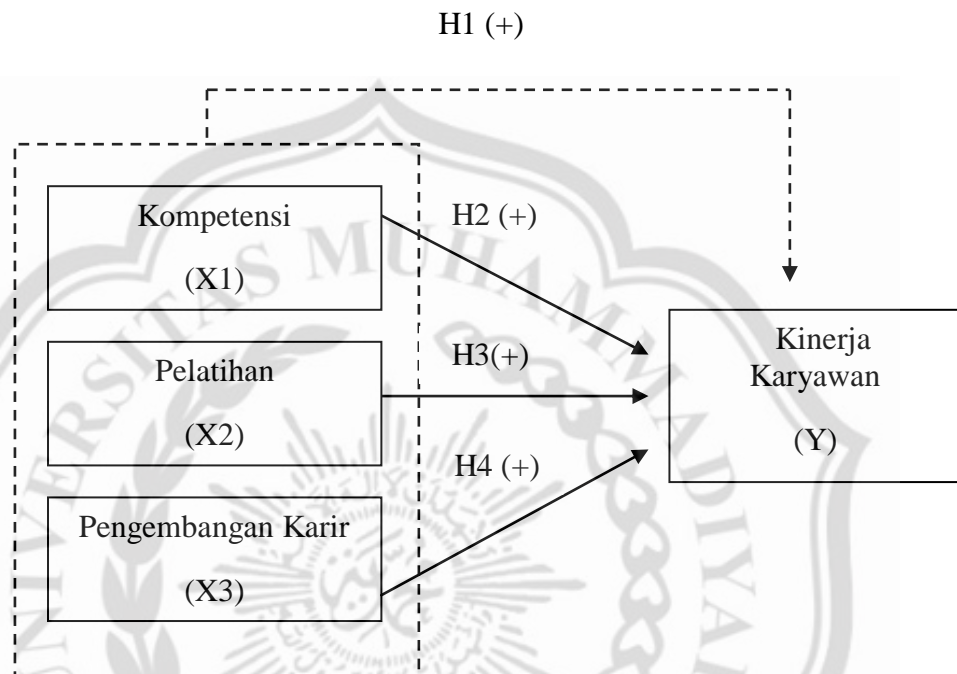
Asri, dkk (2020) untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya pelatihan pegawai, semakin terampil seorang karyawan dan mampu serta memiliki sikap yang baik sesuai dengan yang diharapkan melalui proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu. *Learning theory* dari Espejo (1996) menyatakan organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya, meningkat tingkat persaingan yang semakin ketat. Pelatihan akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Shu dan Wardayani (2019), Suryantiko dan Lumintang (2018), Marosit, dkk (2017), Tuhumena, dkk (2017), Pratama dan Wisma'ain (2018), Muliyanti (2019), Jumawan dan Mora (2018), Amha dan Brhanr (2020), Astuti dan Sari (2018), Anggraeni (2018), Umi dan Nurnida (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja karyawan yang artinya semakin tinggi pelatihan maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.

4. Pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. *Self-concept theory* dari Super (1950) menjelaskan dalam teori konsep diri perkembangan super yang menyatakan kepuasan karir berdasarkan pandangan mereka tentang diri mereka sendiri pada masing-masing dari lima tahap perkembangan karir yaitu pertumbuhan, eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan menurun. Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir akan menguntungkan individu dan perusahaan. Daniel (2019) Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Karyawan perlu mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri, serta kebutuhan untuk menjadi orang yang lebih baik. Berdasarkan penjelasan diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Candra (2020), Suryantiko dan Lumintang (2018), Bintari dan Budiono (2018), Daniel, dkk (2019), Jumawan dan Mora (2018), Syahputra dan Tanjung (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya jika pengembangan karir meningkat maka kinerja karyawan juga

akan meningkat. Berdasarkan penjelasan dari hubungan antar variabel diatas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar

2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan gambar: —————> Hubungan secara parsial
 - - - - -> Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

- H1 : Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

