

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) dalam Tannady (2018: 279) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) Tannady (2018: 279) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

★ Sukmalana (2007) dalam Tannady (2018: 279) Kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dimana keluarnya dapat berupa produk atau jasa dalam periode tertentu dan memiliki ukuran tertentu dan dikerjakan oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalamannya. Menurut Simanjuntak (2005) dalam Tannady (2018: 279) Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Foster

dan Seeker (2001) dalam Tannady (2018: 280) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penelitian tertentu dalam Tannady (2018: 280).

b. Pentingnya Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan kepada berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun bagi organisasi. Agar kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak dimaksud, perlu diperhatikan karakteristik dan kebutuhan mereka (Sinambela, 2019:495). Menurut Wibowo (2019) dalam Sinambela (2019:496), manfaat kinerja bukan hanya untuk organisasi, tetapi juga manajer dan individu. Manfaat kinerja bagi organisasi, antara lain menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak

pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

c. Teori Kinerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela 2012 (Sinambela, 2019:484), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang pegawai juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karenanya jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan (Prawirosentono, 1999).

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Teori Kemampuan

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

2. Teori Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

e. Indikator Kinerja

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bangun (2012:234) dalam penelitian Hidayati dkk (2019) adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan
2. Kualitas Pekerjaan
3. Ketepatan Waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan Kerja Sama

2. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sinambela, 2019:335).

Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2019:334), disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) dalam Sinambela (2019:334), disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Menurut Davis dalam Sinambela (2012) dalam Sinambela (2019:334), disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan ketiga konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan dan menerapkan konsekuensinya.

b. Pentingnya Disiplin Kerja

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Henry Simamora, 2001) dalam Sinambela (2019). Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan (Sinambela, 2019:339-340).

Pendisiplinan dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif dan dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Misalnya, pegawai Marco dalam awal bab ini yang didisiplinkan karena kegagalannya dan dapat menerima tindakan pendisiplinan tersebut, serta mengubah gaya bekerjanya akan membawa manfaat positif bagi Macro di masa mendatang. Dalam artian setelah pendisiplinan tersebut,

kinerjanya akan membaik jika hal tersebut dapat berjalan dengan konsisten, dimungkinkan yang bersangkutan memperoleh promosi dan kenaikan gaji (Sinambela, 2019:341).

c. Teori Disiplin Kerja

Menurut (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2007: 89) Kerangka kerja pendekatan-penghindaran telah menggunakan karakteristik-karakteristik kepribadian sebagai motivasi. Motivasi pendekatan dan penghindaran mewakili tingkat dimana kita bereaksi pada rangsangan; motivasi pendekatan adalah ketertarikan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita terhadap rangsangan negatif. Kerangka kerja pendekatan-penghindaran oleh karena itu mengorganisasikan sifat-sifat dan membantu menjelaskan bagaimana mereka bisa memprediksi perilaku kerja. Satu studi menunjukkan, misalnya, bahwa motivasi pendekatan-penghindaran dapat membantu menjelaskan bagaimana evaluasi ini mempengaruhi kepuasan kerja. Kerangka kerja itu juga mencakup berbagai motif kita saat bertindak, misalnya, tekanan kompetitif cenderung memunculkan baik motivasi pendekatan (orang bekerja untuk lebih keras dan menang) dan motivasi penghindaran (orang teralihkan dan termotivasi oleh ketakutan akan kekalahan).

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Gouzali Saydam (2005) dalam Sinambela (2019:356), faktor-faktor atau indikator yang mempengaruhi kedisiplinan sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

e. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Henry Simamora, 2001) dalam Sinambela (2019:339). Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran (Sinambela, 2019:339).

f. Indikator Disiplin Kerja

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kedisiplinan dalam penelitian Hidayat dkk (2018) adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi Kehadiran

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

3. Pengalaman Kerja

a. Definisi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2014:24) dalam penelitian Kereh dkk (2018) pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman hanya bisa didapatkan melalui tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja yang memadai akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengalaman kerja yang baik memberikan keahlian dan keterampilan kerja berdasarkan pada jangka waktu dalam menjalani pekerjaan tersebut.

Pengalaman kerja dapat menggambarkan tingkat penguasaan seseorang terhadap suatu pekerjaan. Seseorang akan memiliki kesempatan meningkatkan pendapatan dan produktivitas dengan pengalaman yang jauh lebih lama (Sukmana, 2013) dalam penelitian Tekege dkk (2018). Johnson (2007:228) dalam penelitian Lengkong (2019) menyatakan bahwa pengalaman memunculkan potensi seseorang. Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan pertumbuhan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari

pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Suatu pembelajaran juga mencakup perubahan yang relatif tepat dari perilaku yang diakibatkan pengalaman, pemahaman dan praktek.

b. Pentingnya Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengetahuan yang diperoleh selama karyawan tersebut bekerja pada perusahaan ditempat kerjanya. Semakin lama pengalaman kerja yang mereka miliki semakin banyak pengetahuan yang mereka peroleh. Semakin lama seseorang pengrajin bekerja maka semakin cepat dan semakin terampil mereka menyelesaikan pekerjaan dan hasil kerjanya semakin baik dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki pengalaman kerja. Pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya (Siagian, 2008:60) dalam penelitian Sartika (2015).

c. Teori pengalaman Kerja

Dalam penelitian Roth dan Jornet (2014) Dewey dan Vygotsky memahami pengalaman sebagai kategori untuk memahami pembelajaran dan pengembangan, yaitu sebagai unit analitik minimum yang mempertahankan semua fitur keseluruhan (Dewey, 1938/2008b; Vygotsky, 1935/2001). Bagi Dewey, pengalaman menunjukkan transaksi fungsional yang terdiri dan berubah subjek dan lingkungannya

dalam kegiatan praktik (Garrison, 2001). Istilah transaksi berarti bahwa ketentuan yang berpartisipasi misalnya, subjek dan lingkungan yang bertindak tidak dapat ditentukan secara independen karena masing-masing merupakan bagian dari yang lain (Dewey & Bentley, 1949/1999). Demikian pula, dalam teori psikologis manusia-budaya beton konkret, pengalaman merupakan unit perkembangan yang mempertimbangkan bagian dalam (emosi, kesadaran) dan bagian luar (materi, lingkungan sosial) dalam satu unit yang tidak dapat direduksi. (Vygotsky, 1935/2001), bahkan perez ivanie kata Rusia Vygotsky, selain pengalaman juga memiliki bahasa inggris “emosi” atau “perasaan” sebagai padanan, sehingga terjemahan bahasa inggris Vygotsky (1935/2001) menggunakan “pengalaman emosional” untuk menerjemahkan istilah tersebut (Vygotsky, 1994). Artinya, pengalaman dan terlebih lagi orang Rusia perez ivanie mengintegrasikan momen fisik-praktis, intelektual dan afektif dari bentuk kehidupan manusia yang saling menembus satu sama lain (Dewey, 1938/2008; Vygotsky, 1984).

d. Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Menurut Hani T Handoko (2001:241) dalam penelitian Leatemia (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

e. Indikator Pengalaman Kerja

Foster (2001: 43) dalam penelitian Sartika (2015) mengemukakan bahwa untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus dapat digunakan sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

1. Lama waktu/masa kerja.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan

juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

4. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Kompetensi kerja didefinisikan Clark (2007: 297) dalam Busro (2018: 25) sebagai berikut. “*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*” (Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif). Sementara itu, Davis dan New-stroom (2009: 299) dalam Busro (2018: 25) menguraikan bahwa, “*Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in business via minimizes cost and optimization service to customer more for less.*” (Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang).

Menurut Mitrani (Usman, 2002: 109) dalam Busro (2018: 25) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang

mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Suryana (2006: 88) dalam Busro (2018: 26) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*startup*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung resiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Menurut Spencer dan Spencer (Palan, 2007) dalam Busro (2018: 26), kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Dari bahasan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

b. Pentingnya Kompetensi

Menurut Supriyadi (2015) dalam penelitian Siregar dkk (2019), kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan antara seseorang yang mampu menunjukkan kinerja unggul. Menurut Sedarmayanti (2015) dalam penelitian Siregar dkk (2019), kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Sutrisno (2009) dalam penelitian Siregar dkk (2019) menyatakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaannya, peran atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan salah satu faktor yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan (dalam penelitian Siregar dkk, 2019).

c. Dimensi Kompetensi

Beberapa dimensi yang terkandung menurut Gordon sebagaimana diikuti Sutrisno (2010: 204) dalam Busro (2018: 33) yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
3. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang.

4. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

d. Indikator Kompetensi

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai kompetensi menurut Spencer dan Spencer (Palan, 2007) dalam Busro (2018: 32) adalah sebagai berikut:

1. Motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan).
2. Faktor bawaan (karakter dan respons yang konsisten).
3. Konsep diri (gambaran diri).
4. Pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu).
5. Keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas)

5. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Menurut Raymond A. Moe (2002) dalam Tannady (2018: 393) “*Training refers to planned effort by a company to facilitate employees learning of job-related competencies.*” (Pelatihan mengacu pada usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi belajar pembelajaran kompetensi terkait pekerjaan).

Menurut Andrew F. Sikula (1981) dalam Tannady (2028: 394)
“A short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.” (Suatu proses pendidikan jangka pendek menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana personil non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang pasti).

Menurut Milkovich dan Boudreau (1991) dalam Tannady (2018: 394) *“Training is a systematic process of changing the behavior, knowledge and motivation of present employee to improve the match between employee characteristic and employee requirement.”* (Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi karyawan saat ini untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan kebutuhan karyawan).

Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge, skill, attitude, dan behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.

b. Pentingnya Pelatihan

Alasan diperlukannya program pelatihan dan pengembangan dikemukakan McCormick dalam (Mangkunegara, 2017) bahwa: *“An organization should commit its resources to training actuality only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some result other than modifying employee behavior. It must also support some organization and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction or distribution of goods and service, reduction of operating cost, improved quality or more effective personal relation”*. Berdasarkan pendapat McCormick dalam (Mangkunegara, 2017) tersebut bahwa (suatu organisasi perlu melibatkan sumberdaya atau pegawainya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasional meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif).

Goldstein & Buxton dalam (Mangkunegara, 2017) mengungkapkan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- 1. Organizational Analysis*
- 2. Job or task Analysis*

3. *Person Analysis*

c. **Teori Pelatihan**

Teori Dua Faktor Herzberg, teori ini terdiri dari faktor motivasional dan faktor hygiene (Busro, 2018:58-61).

1. Faktor Motivasi

Faktor motivasional ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Aspek yang termasuk kategori ini antara lain: pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor motivator, yang menyentuh manusia melalui rasa senang/cinta dan tidak senang/cinta bekerja dan dapat meningkatkan/menurunkan produktivitas kerja. Selain itu, kepuasan juga menyangkut pekerjaan itu sendiri, keberhasilan, prestasi kerja, pengakuan, tantangan kerja, peningkatan tanggung jawab, pertumbuhan dan pengembangan.

2. Faktor Hygiene

Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi kerja, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpastian. Aspek yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara-pekerja, dan kondisi kerja. Faktor *hygiene*, yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan, karena itu menyangkut lingkaran

kerjanya. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar personel, uang status dan keamanan.

d. Tujuan Pelatihan

Pada umumnya, pelatihan dilakukan untuk menjawab kebutuhan dan kepentingan dari karyawan, perusahaan, dan konsumen. Berikut poin-poin singkat apa saja tujuan dari pelatihan bagi karyawan dalam Tannady (2018: 395):

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
2. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
4. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perusahaan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.

5. Peningkatan karir karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan prestasi.

e. Indikator Pelatihan

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan menurut Mangkunegara (2013:57) dalam penelitian Hermawati (2019) adalah:

1. Instruktur

Pendidikan lebih mengutamakan pada peningkatan kemampuan individu melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan. Penguasaan materi sangat penting untuk melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga penyampaian materi kepada para peserta pelatihan mudah dipahami.

2. Peserta

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi persyaratan untuk posisi yang *available*.

3. Materi

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

4. Metode

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan pelatihan yang disampaikan oleh instruktur.

5. Tujuan

Diselenggarakannya pelatihan, hasil yang diharapkan dapat meningkatkan keterampilan atau *skill*, pengetahuan dan perilaku pesertanya.

6. Pengembangan Karir

a. Definisi Pengembangan Karir

Menurut Raymond A. Moe (2002) dalam Tannady (2018: 394) *“Development refers to formal education, job experiences, relationships, and assessments of personality and abilities that help employees prepare for the future.”* (Pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk masa depan).

Menurut Andrew F. Sikula (1981) dalam Tannady (2028: 394) *“Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.”* (Pengembangan, mengacu pada masalah kepegawaian dan pribadi, adalah proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir di mana personel manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk siswa umum).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keahlian dan kemampuan) karyawan untuk mencapai efektivitas organisasi.

b. Pentingnya Pengembangan Karir

Fajar dan Heru, (2010:130) dalam penelitian Parerung dkk (2014) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Moekijat, (2010:91) dalam Parerung dkk (2014) mengatakan pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu rencana karir. Pengembangan karir tentunya merupakan harapan dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karena dengan adanya pengembangan karir,

pegawai merasa adanya kepastian dalam karir yang akan diraih di masa akan datang dengan diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal.

c. Teori Pengembangan Karir

Dalam penelitian Caroline dan Susan (2014) Teori penguatan berhubungan dengan gagasan pengkondisian operan. Mereka memusatkan perhatian pada hubungan antara perilaku dan konsekuensi. Penguatan didefinisikan sebagai efek yang menyebabkan perilaku diulangi atau dihambat yang bisa positif atau negatif (Naylor, 1999, p. 549). Skinner (1939, 1971) melakukan beberapa penelitian dan menghasilkan model pengkondisian yang mengusulkan bahwa jika konsekuensi yang menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut akan cenderung berlanjut sedangkan, jika konsekuensi yang tidak menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut cenderung berhenti (Luthans & Kreitner, 1985).

Teori motivasi ini menunjukkan bahwa keadaan internal pikiran seperti kebutuhan menyatukan, tidak dapat diukur secara ilmiah, dan bagaimanapun juga bersifat hipotesis. Oleh karena itu, teori penguatan bertumpu pada dua asumsi mendasar: pertama, perilaku manusia ditentukan oleh lingkungan, dan kedua, perilaku manusia tunduk pada hukum yang dapat diamati dan dapat diprediksi dan diubah. Oleh karena itu, dasar dari teori penguatan adalah 'hukum efek', yang

menyatakan bahwa perilaku akan diulang atau tidak tergantung pada apakah konsekuensinya positif atau negatif (Lewis et al., 1995).

d. Tujuan Pengembangan

Tujuan berbagai macam tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan sumber daya manusia, antara lain dalam Tannady (2018: 396):

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan, baik di level bawahan maupun level pimpinan, dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing persaingan di tengah persaingan dengan perusahaan lain.

3. Kerusakan

Kerusakan ialah tidak berfungsinya atau tidak bergunanya nilai barang dan alat. Kerusakan ini disebabkan oleh kemampuan karyawan yang terbatas, sehingga cenderung menggunakan barang dan alat dengan cara yang tidak baik.

4. Kecelakaan

Berkurangnya atau tidak adanya kecelakaan dalam menjalankan pekerjaan ini dapat dijadikan sebagai suatu standar untuk

mengetahui sejauh mana seorang karyawan ahli dan terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Terjadinya kecelakaan dalam pekerjaan menandakan kurang tepatnya perusahaan atau pimpinan dalam menempatkan setiap karyawan.

5. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan perusahaan dengan lebih baik, karena tanpa tanpa pelayanan yang baik, suatu perusahaan tidak akan mampu menambah pelanggan.

6. Moral Karyawan

Moral karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan, karena dengan moral karyawan yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

7. Karir

Persyaratan suatu jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat perseorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

8. Kepemimpinan

Suatu perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang cakap, di mana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada dalam perusahaan.

9. Kompensasi

Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, sehingga laba yang diperoleh perusahaan otomatis akan meningkat.

e. Faktor-Faktor yang menentukan Karir

Bagaimana juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tertentu tidak sama, karena sangat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meneliti karir pada dasarnya terletak pada tiga faktor berikut, yaitu (Busro ,2018: 277):

1. Kemampuan intelektual

Tingkat pendidikan dan latihan yang ditempuh. Semakin tinggi pendidikan, dan semakin banyak pelatihan, kursus, lokakarya, simposium, seminar yang diikuti, semakin berpeluang untuk menduduki karir yang lebih tinggi.

2. Kemampuan dalam kepemimpinan

Kompetensi baik *hard* maupun *soft skill* yang dimiliki oleh karyawan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kemampuan kepemimpinan sangat terkait dengan kemampuan komunikasi, kemampuan menggerakkan orang lain, kemampuan bahasa, dan berbagai kemampuan yang lain yang sifatnya birokratik/manajerial.

3. Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial meliputi kemampuan perencanaan, organisasi, pelaksanaan dan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan oleh organisasi.

f. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207) dalam penelitian Shaputra dan Hendriani, berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.

2. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh

seorang, pekerja ”puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya

B. Penelitian terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara variabel independent dan dependent yang terdapat dalam kerangka pemikiran.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Penulis dan Tahun	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
1.	Kurniawan & Saputra, (2021) UPAJIWA VOL. 5 NO. 2 OKTOBER 2021. ISSN:2614-0853.	Variabel independen: kompetensi (X1), disiplin kerja (X2) dan pengalaman kerja (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Wau, dkk, (2021) Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan Volume 4, Nomor 2, Juli 2021, Hal. 203-212. ISSN: 2614-381X.	Variabel independent: disiplin kerja (X1), Variabel dependen: kinerja (Y)	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3.	Feby & Musadad, (2021) Volume 4 Issue 2 (2021) Pages 208 – 217. ISSN : 2614-851X (Online).	Variabel independent: disiplin kerja (X1), kompetensi(X2) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.	Balansa dkk (2017) ISSN 2303-1174	Variabel independent: gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan disiplin kerja (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan.
5.	Lesmana & Damanik, (2022). <i>International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)</i> Vol. 1 Issue 1, February, 2022, pp, 36-49. E-ISSN 2809-5960.	Variabel independent: <i>Work Environment</i> (X1), <i>Work Discipline</i> (X2) dan <i>Motivation</i> (X3) Variabel dependent: <i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Work discipline berpengaruh signifikan</i> terhadap <i>employee performance</i>
6	Syawaludin, (2022). <i>International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)</i> Vol. 5, No.2, March 2022. e- ISSN: 2623-2324 p-ISSN: 2654-2528.	Variabel independen: <i>Work Discipline</i> (X1), <i>Work environment</i> (X2) Variabel dependent: <i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Work discipline berpengaruh signifikan</i> terhadap <i>employee performance</i>
7.	Hidayat dkk (2018) E-ISSN 2598-4950	Variabel independen: kompetensi (X1), disiplin kerja (X2) dan kompensasi (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Ratulangi dan Soegoto (2016)	Variabel independent: pengalaman kerja (X1),	Pengalaman kerja dan Kompetensi berpengaruh

	ISSN 2303-1174	kompetensi (X2) dan motivasi (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado.
9.	Tekege dkk (2018) ISSN 2303-1174	Variabel independen: kepribadian (X1), pengalaman kerja (X2) dan kompetensi (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Pengalaman kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Apriansyah & Widigdo. (2022). <i>Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI- Journal). Volume 5, No 2, May 2022, Page: 10519-10534 e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print). Sinta S3.</i>	Variabel independen: <i>Competence (X1), Experience (X2) Placement (X3)</i> Variabel dependen: <i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Competence & Experience berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>
11.	Sudarso, dkk (2020). <i>The 1st International Conference on Management and Science. Vol. 1 • No. 1 • November 2020. Pege (Hal.) : 62 – 68. ISSN (online) : 2746 - 4482 ISSN (print) : 2746 – 2250.</i>	Variabel independen: <i>Competence (X1), Variabel</i> dependen: <i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Competence berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>
12.	Kereh dkk (2018)	Variabel independen: masa kerja (X1), pengalaman kerja	Pengalaman kerja tidak berpengaruh positif dan

	ISSN 2303-1174	(X2), pendidikan (X3), pelatihan (X4) dan kompetensi (X5) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Siregar dkk (2019) e - ISSN : 2615-1928	Variabel independen: kompetensi (X1) dan stres kerja (X2) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pioneerindo Gourmet International, Tbk.
14.	Sartika (2015) ISSN: 2302-2019	Variabel independen: kompetensi (X1), disiplin kerja (X2) dan pengalaman kerja (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi, Disiplin kerja dan Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.
15.	Hidayanti (2019) ISSN : 2089-8592	Variabel independen: kompetensi (X1) dan disiplin kerja (X2) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Alfo Citra Abadi.
16.	Santi. (2020). <i>International Journal of Social Science and Business. Volume 4, Number 4, Tahun 2020, pp. 438-445</i> P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409	Variabel independen: Education (X1), Training (X2), Experience (X3), Variabel dependent: Employee Performance (Y)	<i>Training & Experience berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>
17.	Niati, dkk (2021). Budapest International Research and Critics Institute-	Variabel independen: Training (X1), Variabel dependent: Employee Performance (Y)	<i>Training berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>

	Journal (BIRCI-Journal) Volume 4, No 2, May 2021, Page: 2385-2393 e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print). S3		
18.	Hermawati dan Mariza (2019) E-ISSN 2622-3686	Variabel independen: keselamatan kerja (X1) dan pelatihan (X2) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19.	Daniel dkk (2019) ISSN 2303-1174	Variabel independen: pelatihan (X1), pengembangan karir (X2) dan kompetensi (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20.	Shaputra dan Hendriani (2015) Sinta 1	Variabel independen: kompetensi (X1), komitmen (X2) dan pengembangan karir (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Parerung dkk (2014) Sinta 4	Variabel independen: disiplin (X1), kompetensi (X2) dan pengembangan karir (X3) Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	Disiplin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
22	Lumi dkk (2017) ISSN 2303-1174	Variabel independen: motivasi (X1), disiplin kerja (X2), pelatihan (X3), pengembangan karir (X4) dan kepemimpinan (X5)	Disiplin kerja, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan

		Variabel dependen: kinerja karyawan (Y)	signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Razak dkk (2018) Q3	<i>Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar</i>	Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ABC Makassar.
24.	Febrianti, dkk (2020). <i>International Journal of Business and Social Science Research. Vol: 1, Issue: 2 October/2020.</i>	Variabel independen: Career development (X1), Experience (X2), Variabel dependen: Employee Performance (Y)	<i>Career development berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>
25.	Sofia, (2020). <i>International Journal for Educational and Vocational Studies Vol. 2, No. 8, August 2020, pp. 675-678. E-ISSN: 2684-6950.</i>	Variabel independen: Training (X1), Career development (X2), Variabel dependen: Employee Performance (Y)	<i>Training & Career development berpengaruh signifikan terhadap employee performance</i>

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan suatu kinerja dalam perusahaan. Semakin baik tingkat disiplin kerja karyawan seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, tingkat kehadiran sesuai jam kerja yang ditentukan, kesungguhan kerja, ketertiban

berpakaian, ketaatan dalam menjalankan prosedur dan aturan yang berlaku, kesempurnaan hasil kerja, penggunaan fasilitas dengan penuh tanggung jawab maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Lesmana & Damanik, (2022), Syawaludin, (2022), Kurniawan & Saputra, (2021), Wau, dkk (2021), Feby & Musadad, (2021), Hidayat dkk (2018), Balansa, dkk (2017), Lumi, dkk (2017), Hidayanti (2019) dan Sartika (2015). Menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pegawai yang berpengalaman dalam bekerja tentunya dapat memahami seluruh pekerjaan yang diberikan baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Dengan kata lain adalah pegawai tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas meskipun dalam bidang yang baru dijalankan, karena pegawai yang memiliki pengalaman kerja, akan memiliki pengetahuan yang lebih luas terhadap pekerjaan sehingga memahami apa dan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan (Santika, 2015). Hal ini di dukung oleh penelitian Apriansyah & Widigdo (2022), Kurniawan & Saputra, (2021), Santi (2020), dan Tekege dkk (2018), Ratulangi dan Soegoto (2016) dan Sartika (2015). Yang menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014:272) dalam penelitian Hidayati dkk (2019), “kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi”. Hal ini di dukung oleh penelitian Apriansyah & Widigdo, (2022), Kurniawan & Saputra, (2021), Sudarso, dkk (2020), Daniel dkk (2019), Hidayati dkk (2019), Siregar dkk (2019), Hidayat dkk (2018), Tegese dkk (2018), Ratulangi dan Soegoto (2016), Sartika (2015), dan Shaputra dan Hendriani (2015). Yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

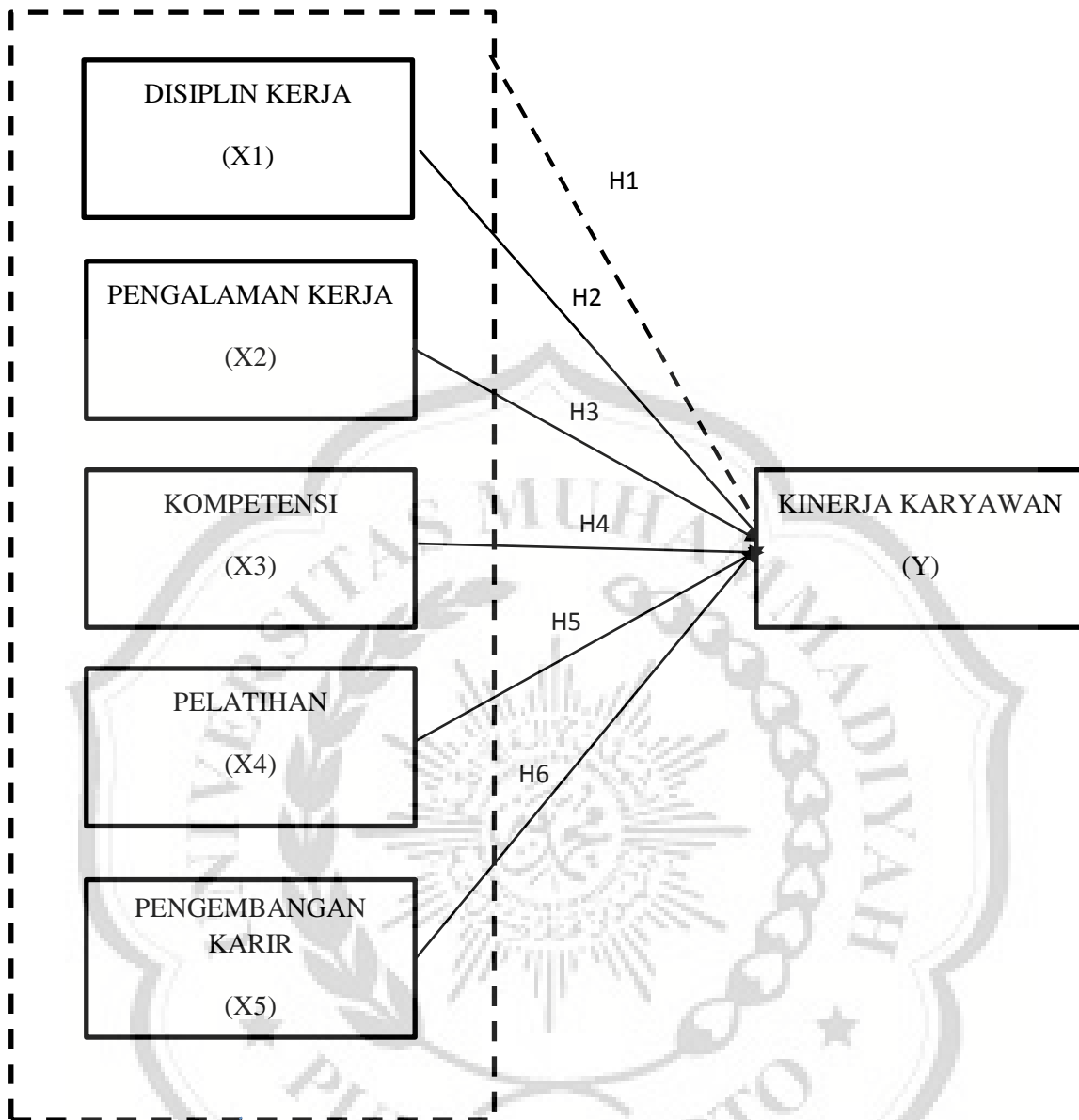
4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Gomes (2003:197) dalam penelitian Hermawati dan Mariza (2019), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja terhadap pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan yang dirancang sebaiknya mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktunya bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para karyawan secara perorangan. Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam usaha mencapai tujuan. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil

dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2013:213) dalam penelitian Leatemia (2018). Hal ini didukung oleh penelitian Seniati, dkk (2021), Niati, dkk (2021), Santi (2020) , Sofia (2020), Hermawan & Mariza dan Kereh dkk (2018). Yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan

Menurut Simamora (2004: 289) dalam penelitian Shaputran dan Hendriani (2015) pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Hal ini didukung oleh penelitian Sofia, (2020), Febrianti, dkk (2020), Daniel dkk (2019), Parerung dkk (2014) dan Caroline dan Susan (2014). Menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Keterangan :

: secara parsial

: secara simultan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian adalah:

H1 : Disiplin kerja, Pengalaman kerja, Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

