

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Mangkunegara, 2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

##### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kualitas karyawan. Menurut Afandi (2018:84) Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang sesuai dengan besaran yang dapat diterapkan pada pekerjaan yang dihadapi. Suatu kinerja dianggap baik dan memuaskan bila tujuan yang diinginkan tercapai dengan standar tertentu. Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang paling penting untuk mengetahui hasil secara sistematis. Kinerja karyawan harus memiliki nilai kerja yang lebih besar dari beban kerja yang diperhitungkan

agar instansi mendapat nilai positif dari program kerja pegawai.

Mangkunegara (2017:67) mengatakan “Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Fahmi (2018:2) mengatakan “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.” Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (attitude), kemampuan (ability) dan prestasi (accomplishment).

Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja karyawan yang optimal akan menjadi tujuan organisasi dan harus memperhatikan aspek-aspek seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, keterampilan, dan komunikasi harus diperhitungkan.

Dari definisi di atas Kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dimana suatu pekerjaan diselesaikan tepat waktu atau dalam jangka waktu yang diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan moral dan etika perusahaan. Dengan cara ini, kinerja karyawan dapat mengalir ke perusahaan.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:20-21) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

- 2) Kejelasan dan penerimaan atau penerimaan peran pekerja, yaitu tingkat pemahaman dan penerimaan seseorang atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi karyawan yaitu memperkuat energi yang mendorong, mengarahkan, dan menopang perilaku.
- 4) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja yaitu alat penunjang operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja yaitu perilaku karyawan yang kreatif dan inovatif.
- 7) Kepemimpinan yaitu perilaku manajer dan memimpin karyawan dalam bekerja.
- 8) Disiplin kerja yaitu aturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan untuk mencapai tujuan.

### **2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Setiawan dan Kartika (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Jumlah kehadiran pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
5. Kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau rasa pencapaian yang diperoleh seorang karyawan dari pekerjaannya.

Aspek kuantitas kerja sebagai ukuran kinerja berarti kinerja pegawai diukur dengan jumlah atau kuantitas kerja. Pengukuran kinerja dengan jumlah pekerjaan ini sangat mewakili pengukuran kinerja yang berkaitan dengan proses produksi. Hasil produk yang semakin besar mencerminkan kinerja semakin tinggi dan sebaliknya. Sedangkan aspek kualitas mengandung arti bahwa pekerjaan diukur dengan ketelitian pekerjaan. Seperti diketahui, hasil kerja presisi tidak dihasilkan

dengan mengulangi pekerjaan yang sama berulang-ulang. Kondisi ini akan berdampak positif bagi eksistensi perusahaan, karena produknya dapat langsung dijual ke pasar.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang karyawan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan dalam pengembangan profesional dapat diukur dengan kinerja, kesadaran merek, loyalitas kepada organisasi, mentor, sponsor, dan peluang pertumbuhan. Pengembangan karir mencakup semua kegiatan yang mempersiapkan orang untuk pekerjaan tertentu. Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang karyawan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Gibson and Donnely, 2016:33) Karir adalah rangkaian pengalaman dan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan yang membangkitkan sikap dan perilaku tertentu dalam diri seseorang. Robins (2016) Pengembangan karir tersebut merupakan salah satu cara perusahaan dapat mendukung atau meningkatkan produktivitas tenaga kerja saat ini sambil mempersiapkan dunia yang berubah.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi memerlukan pemeriksaan dua proses, yaitu bagaimana individu merencanakan dan melaksanakan tujuan karir mereka (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan karir atau manajemen karir. (Dessler, 2015:41).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan

meningkatkan rancangannya.

### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir**

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hasto dan Meilan (dalam Sunyoto, 2015) meliputi:

- 1) Hubungan Pegawai dan Organisasi  
Situasi yang ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.
- 2) Personalitas Karyawan  
Kepribadian karyawan yang menyimpang menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan, seperti terlalu emosional, apatis dan ambisius.
- 3) Faktor-faktor Eksternal  
Karyawan yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dipecat karena seseorang di luar organisasi dieliminasi.
- 4) Politicking dalam Organisasi  
Faktor-faktor seperti intrik, gosip, hubungan pertemanan dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.
- 5) Sistem Penghargaan  
Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif.
- 6) Jumlah Karyawan  
Jika jumlah karyawan sedikit, manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.
- 7) Ukuran Organisasi  
Ukuran organisasi dalam konteks ini mengacu pada jumlah posisi yang ada dalam organisasi, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi berbagai posisi dan pekerjaan tersebut.
- 8) Kultur Organisasi  
Ada organisasi yang lebih profesional, objektif, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis, namun ada juga organisasi yang cenderung mengutamakan kinerja karyawan.

### 9) Tipe Manajemen

Ketika manajemen lebih tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pengembangan karir cenderung rendah. Sebaliknya, jika lebih terbuka dan demokratis, keterlibatan pegawai dalam pengembangan profesional agak tinggi.

#### **2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Rivai & Mulyadi (2015:97), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Karir**  
Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan kebutuhan karir internal mereka sendiri.
2. **Dukungan Perusahaan dalam bentuk moril**  
Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan / karir yang disediakan oleh perusahaan.
3. **Pengakuan yang adil dalam berkarir**  
Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.
4. **Promosi**  
Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
5. **Mutasi**  
Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

#### **2.1.4 Pelatihan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan profesional ditujukan tidak hanya untuk karyawan baru, tetapi juga untuk karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan dan harus mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut. Sekalipun karyawan yang ada sudah

berpengalaman dalam pekerjaan yang mereka lakukan, karyawan tersebut tetap membutuhkan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang buruk atau mempelajari keterampilan baru yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan adalah proses yang berkesinambungan atau tidak pernah berakhir karena karyawan yang ada di perusahaan juga harus dilatih untuk menyegarkan atau menguasai metode atau teknik kerja yang baru. (Suparyadi, 2015:184).

Pelatihan berguna dalam karir jangka panjang karyawan untuk membantu mereka mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Program ini tidak hanya bermanfaat bagi individu karyawan tetapi juga bagi organisasi. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dan dijadikan sebagai investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Menurut Caple dalam (Priansa, 2014:175) Pelatihan adalah upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pengalaman belajar untuk meningkatkan efektivitas kinerja atau berbagai kegiatan lainnya.

Dari beberapa saran di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dapat didefinisikan dengan jelas, yaitu upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan profesional karyawan.

#### **2.1.4.2 Faktor – Faktor Pelatihan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut (Marwansyah, 2014:156) antara lain:

- 1) Dukungan Manajemen Puncak Program pelatihan harus mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak suatu organisasi. Dukungan ini harus dikomunikasikan secara konkrit di semua bagian organisasi. Selain itu, dukungan ini harus berupa sumber daya yang memadai untuk memberikan pelatihan dan pengembangan staf.
- 2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam manajemen sumber daya manusia Diperlukan komitmen dan komitmen yang kuat dari para direktur pelaksana dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pimpinan pelatihan dan pelatihan lanjutan spesialis sumber daya manusia.

- 3) Perkembangan teknologi tidak hanya mempengaruhi identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, tetapi juga pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.
- 4) Kompleksitas organisasi: Seorang karyawan yang sukses harus terus menerus meningkatkan atau memperbarui keterampilan mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya untuk beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga untuk menerima dan bahkan berjuang untuk perubahan.
- 5) Gaya belajar Keberhasilan program pelatihan dan pengembangan staf dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika kita mengatakan bahwa seseorang telah belajar, kita tidak mengacu pada perubahan perilaku sementara atau temporer. Seseorang dikatakan telah belajar ketika perilakunya berubah secara menetap atau permanen.
- 6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Melakukan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen pemutusan hubungan kerja dan manajemen sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia.

#### **2.1.4.3 Indikator Pelatihan Kerja**

Indikator pelatihan menurut Robbins dan Judge, A. T., (2015:213) dalam penelitian ini adalah persepsi responden terhadap :

- a. Pengetahuan  
Merupakan instruksional atau experensial untuk mengembangkan pola-pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang diharapkan.
- b. Kemampuan  
Meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, efisiensi, dan penciptaan nilai untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan cara yang jauh lebih baik.
- c. Sikap  
Sikap merupakan suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan.
- d. Kecakapan

Kecakapan merupakan sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.

## **2.1.5 Motivasi Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut (Putri et al., 2014:69) Motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan seseorang diarahkan pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu. Hasil yang dimaksud dapat berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku ksserja kreatif lainnya. Motivasi menanyakan bagaimana kekuatan dan potensi bawahan dapat disalurkan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja sama secara produktif dan berhasil untuk mencapai dan mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan sendiri. Motivasi adalah “sesuatu yang memprovokasi, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal”.

Pada teori yang dicapai dari Mc. Clelland gaji atau upah, penting sebagai sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan berkinerja tinggi, dapat menarik bagi orang-orang dengan kebutuhan tinggi ketika diberikan sebagai bonus kelompok, dan sangat dihargai oleh orang-orang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi. sebagai alat untuk membeli *prestise* atau mengendalikan orang lain. (Simamora.Henry, 2015) percaya bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja, kebutuhan karyawan harus diperhatikan. Kebutuhan dasar yang dapat meningkatkan motivasi kerja meliputi pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa peran manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan motivasi yang baik maka para karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

### **2.1.5.2 Faktor – faktor Motivasi Kerja**

Fredick Herzberg, dkk (Wirawan, 2013)mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

- a. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini mendorong lebih banyak usaha.
- b. Faktor penyehat : Faktor ini disebut kesehatan karena berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja, faktor kesehatan merupakan faktor yang cukup dalam jumlah faktor motivasi. Jika jumlah faktor pemeliharaan tidak mencukupi, hal itu menyebabkan ketidakpuasan di tempat kerja. Oleh karena itu, faktor pemeliharaan tidak menghasilkan kepuasan kerja, tetapi dapat mencegah ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg, dkk (Wirawan, 2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai Motivasi yaitu:

- a. Supervise
- b. Hubungan interpersonal
- c. Kondisi kerja fisik
- d. Gaji
- e. Kebijakan dan praktik perusahaan
- f. Benefit dan sekuritas pekerjaan

### **2.1.5.3 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti, (2010:63):

1. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang memiliki motivasi tinggi untuk bekerja karena memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan yang terbaik, yang mempengaruhi tujuan suatu perusahaan atau instansi.

2. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik ketika semangat kerja menimbulkan kegembiraan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih dan lebih baik dan dengan demikian mencapai tujuan perusahaan atau instansi.

### 3. Inisiatif

Inisiatif didefinisikan sebagai daya atau kemampuan seorang karyawan atau kolaborator untuk memulai atau melanjutkan pekerjaan dengan penuh tenaga tanpa dorongan dari orang lain atau atas inisiatif sendiri.

### 4. Kreatifitas

Kreativitas adalah kemampuan seorang karyawan atau kolaborator untuk menciptakan hubungan baru menemukan dan membuat kombinasi. kombinasi baru untuk menemukan sesuatu yang baru. Sesuatu yang baru dalam hal ini bukan berarti tidak ada sebelumnya, tetapi sesuatu yang baru dapat berupa sesuatu yang sebelumnya tidak diketahui.

### 5. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga pekerjaannya dapat selesai tepat waktu.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Felisa, (2020) Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Provinces Indonesia di Jakarta Selatan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Provinces Indonesia di Jakarta Selatan dengan total 70 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada perusahaan ini adalah dengan sample jenuh. Analisis data dengan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Kaengke et al., 2018) Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. AirManado. Populasi penelitian adalah 237 orang dan diambil sampel sebanyak 100 orang sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik accidental

sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesional, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado, pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado, sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Afiyati, 2019) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 70 pegawai dan 60 responden tidak dapat mengisi karena 10 kuesioner rusak atau tidak lengkap. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik total sampling, yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dalam penelitian. Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah tanya jawab langsung berupa kuesioner atau responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian (Anita, 2018) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. KJS Klaten). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 99 karyawan PTKJS Klaten melalui kuesioner dengan teknik purposive sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji F dan uji T. Hasil analisis uji-t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh parsial antara motivasi terhadap kinerja pegawai, pengembangan profesional terhadap kinerja pegawai, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan data uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh simultan variabel motivasi, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

(Wijayanto & Dotulong, 2017), Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Plasa Multi Krindo Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi dan

motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Plasa Multi Krindo Manado. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendidikan, kompetensi dan motivasi yang dikatakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah 72 orang dengan menggunakan metode kuantitatif. Instrumen kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data pengujian validitas dan reliabilitas indikator dan konsep variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, kompetensi dan motivasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pimpinan PT. Plasa Multi Krindo Manado harus menjaga dan mengembangkan pelatihan yang dilakukan setiap tahun dan juga memperhatikan kompetensi pegawai dalam rekrutmen dan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pemenuhan tugasnya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Peningkatan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karir dan peningkatan SDM untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jenjang karir atau jenjang organisasi disebut karir (Komang, 2012:1). Seorang karyawan yang memiliki pengembangan karir akan tampil maksimal dan lebih loyal kepada perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Purwanto, 2017) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan (Kaengke et al., 2018) bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kinerja. Penelitian ini diperkuat oleh (Afiyati, 2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa semakin jelas jenjang karir perusahaan maka semakin baik kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang diinginkan karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan sebagai proses untuk materi baru atau yang sudah ada, seperti pelatihan di dalam keterampilan dasar harus dilakukan Menurut (Agusta, 2013:1).

Secara umum, ketika tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan semakin meningkat, maka hambatan kerja diminimalkan sehingga pekerjaan dapat mulai dilakukan secara efektif.

Berdasarkan hasil (Kaengke et al., 2018) mereka menemukan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sependapat dengan (Wijayanto & Dotulong, 2017) yang mengatakan bahwa secara pasial pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Itu berarti meningkatkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan selesai tepat waktu.

### **2.3.3 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kesediaan untuk mengeluarkan usaha yang cukup besar pada tujuan organisasi karena kemampuan usaha itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Karyawan yang memiliki motivasi kerja berarti kemauan karyawan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya (Sedarmayanti, 2017:233). Hal ini mencerminkan bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan hasil kerja yang optimal.

Hasil penelitian (Rahayuningsih, 2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan (Wijayanto & Dotulong, 2017) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan (Kaengke et al., 2018) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berarti bahwa ketika karyawan lebih termotivasi, kinerja mereka juga meningkat.

#### **Hipotesis**

Paparan yang telah dikemukakan diatas, maka menyimpulkan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

H1 : *Pengembangan Karir* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

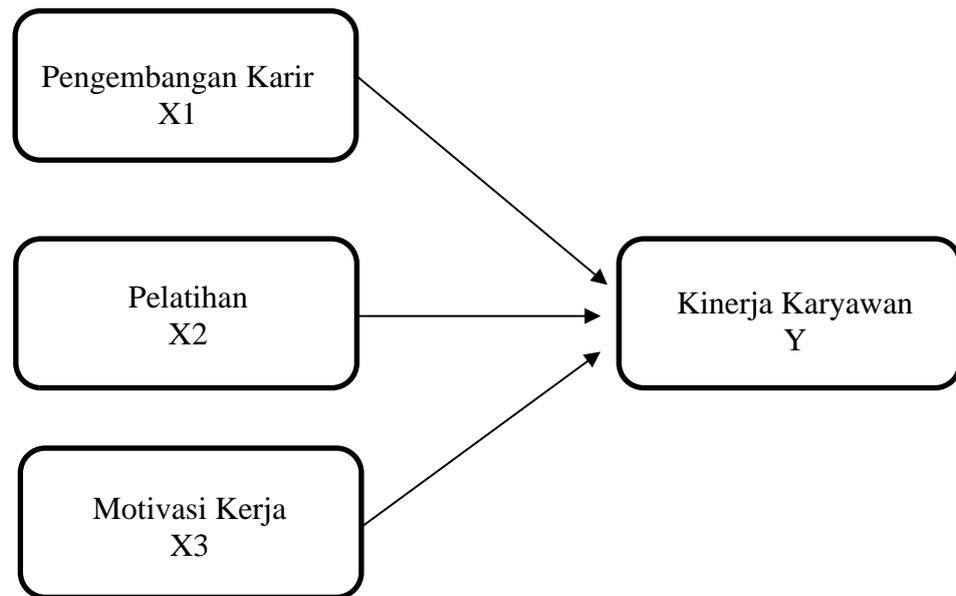
H2 : *Pelatihan* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : *Motivasi Kerja* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Berikut gambar dari kerangka konseptual, berdasarkan paparan variabel terkait pada penelitian ini:

**Gambar 2.1** Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Data Diolah Oleh Penulis 2022