

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan menjadi acuan atau perbandingan sebagai landasan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi pada penelitian saat ini :

Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir: Peran Motivasi sebagai Variabel Intervening Niati <i>et al.</i> (2021)	X1 : Pelatihan Kerja X2 : Prestasi Kerja Y : Pengembangan Karir Z : Motivasi	Populasi : 135 karyawan Alat Analisis : analisis jalur Metode Pengumpulan Data : kuisioner	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dan peran motivasi terhadap prestasi kerja serta secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
Pengaruh Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada PT. ISS Indonesia Area National Hospital Surabaya) Mranani <i>et al.</i> (2020)	X1 : Prestasi Kerja X2 : Pendidikan & Pelatihan X3 : Pengalaman Kerja Y : Pengembangan Karir	Populasi : 60 pegawai Analisis Data : analisis regresi Metode Pengumpulan Data : kuisioner	Pengujian secara bersama-sama, menunjukkan bahwa variabel prestasi kerja, pendidikan & pelatihan dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap pengembangan karir.

Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<p>Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan</p> <p>Khaer dan Hidayati (2023)</p>	<p>X1 : Kompetensi</p> <p>X2 : Prestasi Kerja</p> <p>X3 : Pengalaman</p> <p>Y : Pengembangan Karir</p>	<p>Populasi : 142 orang yang seluruhnya dijadikan sampel</p> <p>Analisis Data : regresi linier berganda</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi selatan</p>
<p>Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Serta Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan</p> <p>Gayatri dan Sriathi (2020)</p>	<p>X1 : Pengalaman Kerja</p> <p>X2 : Prestasi Kerja</p> <p>X3 : Pendidikan dan Pelatihan</p> <p>Y : Pengembangan Karir</p>	<p>Populasi : 49 orang</p> <p>Analisis Data : regresi linier berganda</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier.</p>
<p>Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan</p> <p>Adnyani dan Dewi (2019)</p>	<p>X1 : Pengalaman Kerja</p> <p>X2 : Prestasi Kerja</p> <p>X3 : Pelatihan</p> <p>Y : Pengembangan Karier</p>	<p>Populasi : 75 orang yang seluruhnya dijadikan sampel</p> <p>Analisis Data : regresi linier berganda</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan.</p>
<p>Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan</p>	<p>X1 : Pengalaman Kerja</p>	<p>Populasi : 454 orang yang dijadikan</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa pendidikan dan</p>

Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<p>Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja</p> <p>Pangestuti (2019)</p>	<p>X2 : Kompetensi</p> <p>X3 : Pendidikan dan Pelatihan</p> <p>Y : Pengembangan Karir</p> <p>Z : Prestasi Kerja</p>	<p>sampel sebanyak 188 pegawai</p> <p>Teknik Analisis : analisis jalur</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir.</p>
<p>Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Syahputra dan Tanjung (2020)</p>	<p>X1 : Kompetensi</p> <p>X2 : Pelatihan</p> <p>X3 : Pengembangan Karir</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>Populasi : 60 pegawai</p> <p>Analisis Data : analisis regresi berganda</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap pengembangan karir</p>
<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan Medan</p> <p>Ichsan (2020)</p>	<p>X : Pelatihan</p> <p>Y : Prestasi Kerja</p>	<p>Populasi : 39 orang</p> <p>Analisis Data : regresi linier sederhana</p> <p>Metode Pengumpulan Data : kuisisioner</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja</p>
<p>Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir</p>	<p>X1 : Pendidikan dan Pelatihan</p> <p>X2 : Pengalaman Kerja</p>	<p>Populasi : 129 orang</p> <p>Analisis Data : regresi linier berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan pendidikan pelatihan,</p>

Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Karyawan Pada PDAM Kabupaten Buleleng Supeni dan Sujana (2021)	X3 : Prestasi Kerja Y : Pengembangan Karir	Metode Pengumpulan Data : kuisisioner	pengalaman kerja, serta prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan.
Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Nampar Nos Ruteng Nusa Tenggara Timur Imbun <i>et al.</i> , (2024)	X1 : Pengalaman Kerja X2 : Pendidikan X3 : Pelatihan Kerja X4 : Prestasi Kerja Y 1 : Pengembangan Karir	Populasi : 75 orang Analisis Data : regresi linier berganda Metode Pengumpulan Data : kuisisioner	Hasil penelitiannya adalah variabel Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Pengembangan Karir dan variabel Prestasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Pengembangan Karir.

Perbedaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variable-variabel yang menjadi acuan penelitian serta objek penelitiannya. Ada beberapa variable dari penelitian terdahulu yang tidak termuat dalam penelitian saat ini, seperti : rekrutmen, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus untuk meneliti variabel pengembangan karir, pelatihan kerja dan prestasi kerja.

B. Landasan Teori

1. Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan *social exchange theory* oleh Blau, (1964) sebagai grand theory untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Teori ini mengatakan bahwa seseorang akan membalas perlakuan orang lain terhadap dirinya seperti apa yang orang lain perlakukan kepadanya. Dalam teori

ini Blau berusaha mengembangkan sebuah teori pertukaran yang menggabungkan tingkah laku sosial dasar manusia dengan struktur masyarakat yang lebih luas, yakni antara kelompok, organisasi atau negara.

Teori pertukaran sosial menjadi dasar bagaimana pemimpin dalam perusahaan memahami perilaku kerja karyawan karena didalam perilaku kerja tersebut terdapat motif-motif tertentu yang menjadi penyebab suatu perilaku. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi (Schaap, 2018).

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2016). Ketika karyawan dapat memberikan performa kerja yang baik, maka perusahaan akan memilihnya untuk diberikan pengembangan karir agar dapat mengembangkan perusahaan lebih baik kedepannya.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) mengimplikasikan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan membuat karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Keinginan untuk mencapai adanya keadilan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diberikan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*), keadilan informasi bisa dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang karyawan terima dari perusahaan.

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Simamora (2016) merupakan sebuah usaha keras dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan karyawan, dengan tujuan agar karyawan dapat memiliki jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas mereka. sehingga karyawan dapat memiliki tempat yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Rivai dan Sagala, (2018) juga berpendapat pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu para karyawan untuk mengatur profesi masa depan mereka dalam organisasi sehingga organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri mereka secara maksimal.

Robbin dan Judge, (2016) mengungkapkan bahwa pengembangan karir merupakan keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, artinya karyawan yang telah menetapkan rencana kerja perlu menemukan langkah khusus untuk memahami rencana tersebut. Langkah ini dapat dilakukan atas dorongan pekerja sendiri, namun juga dapat berupa pelatihan yang dapat didukung oleh organisasi, atau perpaduan keduanya. Menurut Afandi (2018) pengembangan karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir merupakan upaya organisasi untuk membantu para karyawan merencanakan dan mengembangkan profesi mereka, sehingga mereka dapat

mencapai kapasitas maksimal didalam organisasi. Pengembangan karir merupakan sebuah upaya untuk memaksimalkan potensi dan kesempatan dalam yang dimiliki karyawan mencapai karir yang diharapkan dalam lingkungan kerja yang terstruktur.

a. Faktor-faktor Pengembangan Karir

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Rivai, (2012) meliputi :

1) Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui

kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan Kerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (*resignation*)

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi

mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6) Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saransaran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8) Pemberian pelatihan dalam bekerja

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan

melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9) Pengalaman internasional (*International experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial.
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
Pengembangan karier membantu progrsm-progrsm perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang.
Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

c. Pentingnya Pengembangan Karir

Pentingnya pengembangan karier adalah untuk karyawan dan organisasi atau perusahaan. Untuk karyawan, pengembangan karier yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam melakukan pekerjaan. Untuk organisasi atau perusahaan, manfaat yang diperoleh adalah peningkatan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari perusahaan tersebut. Pentingnya pengembangan karir dapat dijelaskan menjadi beberapa hal sebagai berikut Widodo (2015) :

- 1) Pengembangan karier memberi petunjuk siapa di antara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- 2) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai, dalam diri setiap manusia masih terdapat banyak kemampuan yang perlu di kembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- 3) Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- 4) Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya.

- 5) Pengembangan karier bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

d. Indikator Pengembangan Karir

Terdapat beberapa indikator yang dapat mengukur tingkat pengembangan karir menurut Robbin dan Judge, (2016) adalah:

- 1) Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

- 2) Latar belakang Pendidikan

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

- 3) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

4) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

5) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

3. Pelatihan Kerja

Pada dasarnya pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Menurut Sinambela, (2017) pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut Luthans, (2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan untuk meningkatkan kinerja berkaitan dengan pekerjaan saat ini. Ada dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, mempelajari bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan dengan segera.

Menurut Mangkunegara, (2016) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam situasi kerja, tujuan pelatihan adalah memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai dan menyadari potensi yang dimiliki.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Hasibuan, 2017). Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan karyawan. Instruktur-instruktur yang diberikan dalam pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan

organisasional untuk meningkatkan kinerja atau mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

a. Faktor Pelatihan Kerja

Hasibuan, (2017) mengemukakan bahwa pelatihan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1) Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan pada karyawan dapat berjalan dengan baik,

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan kerja pada karyawan. Tanggung jawab utama pelatihan kerja pada karyawan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional hanya memberikan pelatihan dalam keahlian teknis.

3) Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan kerja pada karyawan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan kerja pada karyawan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim

semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

5) Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang didapat dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara instansi-instansi melaksanakan pelatihan.

6) Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan kerja pada karyawan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang, instansi akan membutuhkan program-program pelatihan yang ekstensif.

b. Indikator Pelatihan Kerja

Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2016), maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1) Pra-Pelatihan

Pra-pelatihan merupakan waktu dimana pihak perusahaan memberikan informasi pra-pelatihan dan juga tujuan pelatihan sebelum pelatihan dimulai.

2) Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan operasional dalam bekerja.

3) Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan bagaimana cara fasilitator untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya. Metode yang digunakan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti, teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

4) Fasilitator Pelatihan

Fasilitator atau instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

5) Dukungan Pasca Pelatihan

Setelah menerima pelatihan seutuhnya, karyawan atau peserta masih dapat melakukan konsultasi dan juga bertanya perihal pekerjaan yang sedang dikerjakan.

6) Umpan Balik Pelatihan

Selama sesi pelatihan, peserta diberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi untuk memberikan pelatihan yang lebih baik lagi kedepannya.

4. Prestasi Kerja

Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Karyawan menjadi salah satu senjata utama dalam mencari keuntungan, karena dengan adanya karyawan yang berprestasi dapat membawa keuntungan bagi perusahaan. Menurut Mangkunegara, (2016), prestasi kerja adalah hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang dibeikan kepadanya.

Menurut Luthans, (2017) prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang daritingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan, menurut Hasibuan (2017) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Robbin dan Coulter, (2016) prestasi kerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranya dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja dari pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang

diberikan baik kuantitas maupun kualitas secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu dengan ksanggupan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan yang ada.

a. Faktor Prestasi Kerja

Menurut Luthans, (2017) banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai antara lain:

1) Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

2) Kejujuran

Yaitu Kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri.

3) Kedisiplinan

Yaitu disiplin pegawai dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4) Kreativitas

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berguna.

5) Motivasi

Yaitu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

6) Komunikasi

Yaitu kesediaan pegawai itu berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya.

7) Kepemimpinan

Yaitu Kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja.

8) Kepribadian

Yaitu sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari pegawai tersebut.

9) Lingkungan Kerja

Bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerjanya.

10) Kompensasi

Segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

11) Tanggung jawab

Yaitu Kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku.

b. Indikator Prestasi Kerja

Adapun indikator prestasi kerja menurut Luthans, (2017) sebagai berikut :

1) Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

4) Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5) Sikap

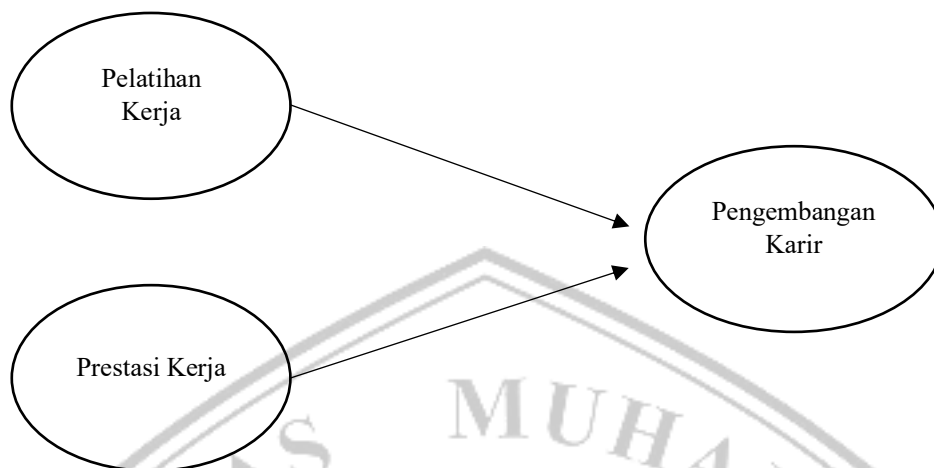
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

C. Kerangka berfikir

Kerangka pikir merupakan sebuah gambaran tentang pola interaksi antar variabel. Selain itu kerangka pikir digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mengukur pengaruh dan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini pelatihan kerja (X1) dan prestasi kerja (X2) sebagai variabel bebas, serta yang bertindak sebagai variabel terikatnya adalah pengembangan karir (Y). Hubungan antar masing-masing variabel dalam kerangka pikir ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Niati *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Mranani *et al.*, (2020) dimana dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwasannya prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Maka dari itu penelitian ini memiliki kerangka berpikir sebagai berikut yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

1. Pengaruh pelatihan kerja terhadap pengembangan karir

Berdasarkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Niati *et al.*, (2021) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir dalam sebuah perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan Ayu dan Agung, (2020) dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Adnyani dan Dewi, (2019) membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

H1 : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir

2. Pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karir

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Imbun *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwasannya prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Putu dan Nyoman, (2021) dimana dalam penelitian ini menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian serupa dilakukan oleh Pangestuti, (2019) dimana dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.

H2 : Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir

3. Pengaruh dominan pelatihan kerja dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Niati *et al.*, (2021) dimana dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir dibanding variabel bebas lainnya. Dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap pengembangan karir. Dapat terlihat bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap pengembangan karir Adyani dan Dewi, (2019). Penelitian yang dilakukan Putu dan Nyoman, (2021) membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh dominan terhadap pengembangan karir.

H3 : Pelatihan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap pengembangan karir