

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Judul, Peneliti	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil
<p>Pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p> <p>Syahputra & Tanjung (2020):</p>	<p>X1 : Kompetensi</p> <p>X2 : pelatihan</p> <p>X3 Pengembangan karir</p> <p>Y : Kinerja karyawan</p>	<p>Populasi: 60 orang</p> <p>Analisis Data : Analisis Regresi Berganda</p> <p>Metode pengumpulan data: kuisisioner</p>	<p>- pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>- variabel pelatihan berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
<p>Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>Raharjo et al (2014)</p>	<p>Y : Pelatihan</p> <p>X1 : Motivasi</p> <p>X2: Kinerja karyawan</p>	<p>Populasi : 114 orang sampel : 64 orang</p> <p>Alat analisis: path analysis</p> <p>Analisis data : analisis regresi</p>	<p>- pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan maupun motivasi kerja.</p> <p>- motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable mediasi</p> <p>Afriadie et al (2017)</p>	<p>X1 : Kompensasi</p> <p>X2 : Pengembangan karir</p> <p>Y : kinerja karyawan</p>	<p>Populasi: 128 orang.</p> <p>Analisis data: Analisis regresi</p> <p>Metode pengumpulan data: Kuisisioner</p>	<p>- variabel kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan.</p>

	Z : motivasi kerja		
Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap pengembangan karir Rinda et al (2018)	X1 : Pelatihan X2 : Motivasi Y : Pengembangan karir	Populasi : 46 orang Analisis Data : analisis regresi Metode pengumpulan data: kuisisioner, wawancara	- Menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.
Pengaruh pengalaman kerja, pendidikan, pelatihan terhadap pengembangan karir Candra & Ardana (2016)	X1 : Pengalaman kerja X2 : Pendidikan X3 : pelatihan Y : Pengembangan karir	Populasi : 64 yang seluruhnya dijadikan sampel Analisis data: Regresi linier berganda Metode Pengumpulan data : kuisisioner, wawancara, observasi	- Menunjukkan bahwa pengalaman kerja, pendidikan, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.
Pengaruh kompetensi dan pelatihan, kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable mediasi Sumbogo & Diposumarto (2017)	X1 : Kompetensi X2 : Pelatihan Y : Kinerja Z : Motivasi	Populasi : 64 orang yang seluruhnya dijadikan sampel Analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisa Jalur (Path Analysis) Metode Pengumpulan data :	- Menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja - motivasi berpengaruh negatif dalam memediasi pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja.

		kuisisioner,wawancara,observasi	
Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi Paramarta & Astika (2020)	X1 : Pelatihan X2 : Lingkungan kerja Y : Kinerja karyawan Z : Motivasi	Populasi : 168 Sampel : 63 Analisis data : analisis regresi Metode Pengumpulan data : kuisisioner,wawancara,observasi	- pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai medis instalasi rawat inap B RSUP sanglah Denpasar
Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variable intervening Nugroho & Kunartinah (2012)	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan karir Y : Kepuasan kerja Z : Motivasi	Populasi : 225 Sampel : 128 Analisis data : regresi linier berganda Metode Pengumpulan data : kuisisioner,wawancara,observasi	- kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan kompensasi dan pengembangan karierterdapat kinerja karyawan
Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable motivasi Natalia & Netra (2020)	X1 : pengembangan karir Y : Kinerja Z : Motivasi	Populasi : 106 orang yang seluruhnya dijadikan sampel Analisis data : Path Analysis Metode Pengumpulan data : kuisisioner	- motivasi kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja - pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja
Pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi	X1 : Motivasi Y : Kinerja	Populasi : 73 yang seluruhnya dijadikan sampel	- motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen

sebagai variable intervening Norawati et al (2022)	Z :Komitmen organisasi	Alat analisis : path analysis Metode pengumpulan data : Kuisisioner	organisasional maupun kinerja karyawan
---	------------------------	--	--

2.2 Landasan Teori (Teori Pendukung)

1. Kinerja

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. menurut Sedarmayanti (2016) kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Menurut Wibowo (2016) kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. sedangkan Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. artinya hasil kerja dapat dicapai seorang karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

Fattah (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi. pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. artinya, apakah karyawan tersebut sudah melakukan pekerjaan secara baik atau tidak. Kashmir (2016) mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara

periodic untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja seorang individu. manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Fahmi (2015) menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Penilaian kinerja tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjutnya. Menurut Miner (2016) kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. menurut Kashmir (2016) kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau hasil perilaku seseorang dalam suatu periode. seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan mempengaruhi karirnya. dengan demikian, jika pada beberapa periode tidak mencapai standar yang diinginkan, maka karir dari karyawan tersebut juga tidak mengalami peningkatan bahkan bisa menurun. jadi, kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang karyawan selama bekerja.

Menurut Wibowo (2016) kinerja merupakan impementasi dari rencana yang telah disusun serta diimplementasikan oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, motivasi dan kepentingan. sedangkan menurut Amstrong (2014) kinerja pegawai adalah hasil kerja berdasarkan suatu pekerjaan yang meliputi :

1. Kuantitas hasil kerja adalah prestasi penelenggara sesuatu.kinerjaseorang karyawan akan baik bila dia mempunyai standar dan target kerja yang jelas
2. Kualitas hasil kerja adalah kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan dan mengorganisasikan pekerjaan dengan baik.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan berdasarkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan untuk

mencapai tujuan perusahaan tersebut. kinerja yang telah dihasilkan oleh karyawan akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan yang dapat diartikan kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan karyawan baik secara individu maupun kelompok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Zami (2008) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah, komposisi dan kompensasi

Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka akan semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan tersebut.

2. Penempatan Kerja

Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki perusahaan tersebut.

3. Pelatihan

Semakin banyak pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang berkaitan pada tugasnya maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

4. Promosi

Semakin jelas jenjang karir seorang karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.

5. Rasa Aman di Masa Depan

Dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

6. Hubungan Dengan Rekan Kerja

Semakin baik hubungan yang terjalin antara rekan kerja satu dengan yang lainnya maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

7. Hubungan Dengan Pemimpin

Semakin baik komunikasi antara karyawan dengan pimpinan, maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

selain itu, ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. menurut Mangkunegara (2018) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor kemampuan

2. Faktor motivasi

kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (iq) dan kemampuan reality (knowledge + skill). artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. oleh karena itu, 11 karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*). motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2014) pada umumnya indikator kinerja karyawan dapat dikelompokkan dalam beberapa kelompok yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan dan juga bukan sebuah keinginan. tetapi tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

2) Standar

Standar merupakan arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat terselesaikan. standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3) Umpan balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya. tujuan dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. tanpa alat atau sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan

pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melalui pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang bersifat disintensif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan.

2. Pengembangan Karir

A. Pengertian Pengembangan Karir

Nawawi (2006) mengemukakan pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi atau perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa yang akan datang. Setiap perusahaan harus menerima eksistensi di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran dan tidak memiliki peluang dalam bersaing dengan perusahaan lainnya. Dengan demikian perusahaan diharuskan untuk terus melakukan pembinaan karir kepada karyawannya yang hal ini harus dilakukan secara terencana dan juga berkelanjutan. Menurut Anoraga (2005) karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan

meningkatkan kedudukan) karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang).

Menurut Handoko (2011) karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang akan dibangun atau dipegang selama kehidupan seseorang. menurut Samsudin (2010) mendefinisikan pengembangan karir sebagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia merupakan perwujudan hubungan individu sebagai pekerja dengan organisasi. menurut Mangkunegara (2005) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Yusuf (2015) mengemukakan pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menetapkan cara-cara yang tepat untuk mengemban potensi tersebut. Sibotang (2007) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan yang tersedia dan terbentuk didalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu yang sekarang maupun waktu yang akan datang. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Dari pengertian pengembangan karir dari para ahli diatas, para pekerja dan perusahaan memiliki peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan atau fasilitas berupa program-program pelatihan agar karyawan yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir yang sejalan dengan usaha mewujudkan pengembangan

karirnya. dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses berkesinambungan yang dilalui oleh seseorang melalui upaya pribadi di perusahaan dalam rangka mewujudkan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

C. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2010) terdapat 5 indikator pengembangan karir yaitu

1) Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil dalam karir itu hanya bisa terwujud jika kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. salah satu kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas dari masing-masing karyawan. pada saat umpan balik tersebut merupakan bahan penting yang menjadi langkah awal untuk kemungkinan karyawan tersebut dapat di promosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dapat dipromosikan. akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif.

4) Adanya Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya.

5) Tingkat Kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemampuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi karyawan tersebut.

D. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Suparyadi (2015) tujuan dari pengembangan karir adalah promosi jabatan. artinya selalu terdapat hal baru yang harus dihadapi seperti penambahan karyawan, pelatihan, pengembangan karyawan. menurut Samsudin (2018) tujuan pengembangan karir adalah organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. menurut Schuler (2018) tujuan dari pengembangan karir adalah untuk mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Sedangkan menurut Busro (2018) tujuan dari pengembangan karir adalah mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan. dengan kemampuan yang dibutuhkan, organisasi profit maupun non profit tempat kerja. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan pada suatu pekerjaan. tujuan pengembangan karir agar dapat memperbaiki dan juga meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan terhadap karyawan. agar semakin mampu memberikan hasil yang terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan. pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat akan berpengaruh langsung terhadap peluang karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan.

3. Pelatihan

A. Pengertian Pelatihan

Menurut Hasibuan (2012), pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang beraku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pelatihan dari pada teori. sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik maka para tenaga kerja tersebut harus diberi pengetahuan dan keterampilan yang cukup. menurut Simamora (2006) pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, peningkatan ketrampilan, juga perubahan sikap dan perilaku agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2017) juga menjelaskan bahwa pelatihan yang ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis. pelatihan merupakan suatu proses sistematis dari organisasi untuk mengembangkan ketrampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. yang berarti pelatihan merupakan tanggung jawab antar karyawan dengan organisasi untuk mencapai sebuah target perusahaan.

Pelatihan memiliki peranan yang penting daam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. menurut Hendra (2020), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai mempelajari pengetahuan dan kemampuan teknis dalam tujuan terbatas. dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sesuatu usaha yang di lakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan kerja karyawan, dalam waktu yang relatif singkat.

B. Indikator Pelatihan.

Menurut Mangkunegara (2013) indikator dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

1) Instruktur

Mengingat pelatih pada umumnya berorientasi pada peningkatan ketrampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, personal, dan kompeten. Selain itu, pendidikan instruktur harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta

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

3) Materi

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

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen

5) Tujuan

Tujuan yang ditentukan oleh pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga perlu disosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

4. Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa Inggris yakni *motivation*. Namun kata asalnya adalah motif yang digunakan dalam bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti tujuan atau segala cara untuk mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Selain itu, pengertian motivasi merupakan sebuah perubahan yang terjadi pada perubahan seseorang yang timbul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan. Sedangkan kata “pekerjaan” berasal dari kata dasar “kerja”. Kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan. Kerja adalah berarti melakukan sesuatu. Sedangkan pekerjaan adalah objek yang dikerjakan.

Menurut Robbins (2019) motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Hasibuan (2019) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan para pegawai atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab.

Sedangkan menurut Anoraga (2019) motivasi kerja adalah kemauan kerja pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut. Mohyi (2013) motif atau dorongan adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia untuk melakukan suatu tindakan dorongan atau suatu tindakan tersebut merupakan gerak hati maupun jasmani untuk bertindak atau berbuat sesuatu yang melatarbelakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapai keinginan. Motivasi dapat didefinisikan

sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu (kelompok) agar bertindak.

Musparani (2011) motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan uraian teori tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan dan berperilaku kerja serta mengeluarkan segala upaya untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

B. Indikator Motivasi

Menurut Hamzah (2009) indikator motivasi kerja internal sebagai berikut:

1. Tanggung jawab dan melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja
6. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

C. Teori tentang Motivasi

- 1) Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)

Abraham Maslow (1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. ia menunjukkan dalam 5 tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah, lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan hirarki kebutuhan maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks. Yang hanya akan

penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

- a) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dll)
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindungi jauh dari bahaya)
- c) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, dan memiliki)
- d) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif, mengetahui, memahami, dan menjelajahi kebutuhan estetis, keserasian, keteraturan, dan keindahan, kebutuhan aktualisasi diri, mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2). Teori Motivasi Herzberg (Teori dua faktor)

Menurut Herzberg (1966) ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor tersebut disebut faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik)

- a) Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik)
- b) Faktor motivator memotivasi seseorang untuk mencapai kepuasan yang termasuk didalamnya achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan lain-lain (faktor intrinsik)

3). Teori Motivasi Douglas McGregor

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pandangan yang dipegang manajer:

- a) Karyawan berhubungan erat dalam dirinya tidak menyukai kerja

- b) Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori :

- a) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain
- b) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran
- c) Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif

4). Teori Motivasi Vroom (Teori harapan)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan tersebut sangat dapat ia inginkan, menurut Vroom tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen yaitu:

- a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada tugas
- b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (kehasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu)
- c) Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif,netral,atau negative. motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

5). Teori Motivasi Achievement Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori yang dikemukakan oleh Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

a) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Need for affiliation (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan social need-nya Maslow)

b) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

6). Teori Motivasi Clayton Alderfer (Teori “ERG)

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). teori ini sedikit berbeda dengan teori maslow. disini Alfeder mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu kewaktu dan dari situasi ke situasi.

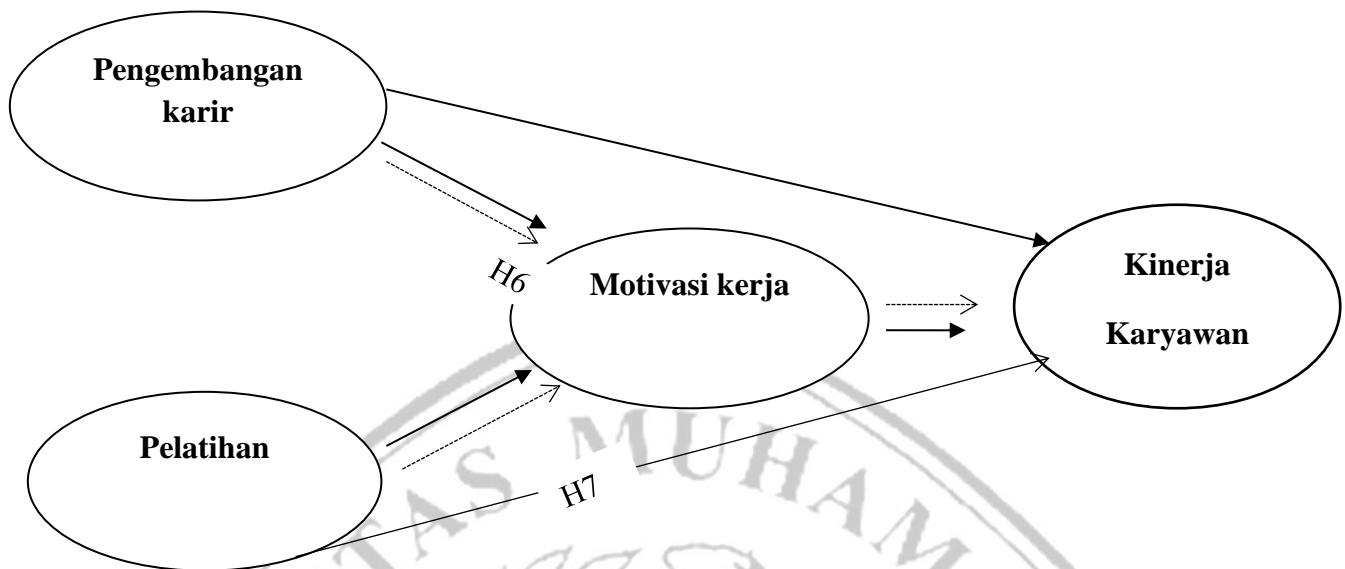
7). Teori Penetapan Tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni:

- Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian
- Tujuan-tujuan mengatur upaya
- Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi
- Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan

2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis

Kerangka pikir merupakan bagian dari suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti dan berguna untuk menghubungkan suatu topic yang akan diteliti. dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan hipotesis penelitian, maka konsep dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.4 Pengembangan Hipotesis

1) **Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang**

Penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Tanjung (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Kuraesin et al (2020) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. jadi semakin besar pengembangan karir yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

H1: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Kinerja

2) **Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang**

Penelitian yang dilakukan oleh Hendra (2020) pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Ningsih (2019) pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. jadi semakin banyak pelatihan yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan.

H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja

3) Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Majid et al (2017) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Safitri (2018) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. jadi semakin tinggi pengembangan karir yang diberikan perusahaan maka akan semakin motivasi kerja dari karyawan.

H3 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi

4) Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Yunior (2017) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Prasetya et al (2014) pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. jadi semakin banyak pelatihan yang diberikan perusahaan maka akan semakin baik motivasi kerja yang diberikan karyawan.

H4 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi

5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan (2019) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Murti & Srimulyani (2013) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. jadi semakin baik motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

6) Motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Utama (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja. Natalia & Netra (2020) motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. jadi pemberian motivasi bagi karyawan dapat berpengaruh positif terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan.

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

7) Motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Sumbogo & Diposumarto (2017) motivasi kerja berpengaruh negatif dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Paramarta & Astika (2020) motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. jadi pemberian motivasi bagi karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan

2.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah suatu hal yang berbentuk tentang apa saja yang ditetapkan oleh peneliti yang kemudian untuk dipelajari sehingga diperoleh suatu informasi tentang hal tersebut yang selanjutnya ditarik kesimpulannya Sugiyono (2002). sedangkan definisi operasional digunakan untuk memperinci aturan pemetaan dan alat dimana variabel akan diukur dalam kenyataan Kuncoro (2013). dalam penelitian ini, menggunakan 4 variabel diantaranya Variabel independent yaitu pengembangan karir dan pelatihan, variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dan variabel mediasi yaitu motivasi.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Karyawan (Y) (Mangkunegara, 2017)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan Bank Jatim Cabang Malang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas - Kualitas - Ketepatan waktu - Kreatifitas - Kerja sama
Pengembangan Karir (X1) (Mangkunegara, 2005)	Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan Bank Jatim Cabang Malang dalam merencanakan karir masa depan mereka di Bank Jatim dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Perlakuan yang adil dalam karir - Kepedulian para atasan langsung - Informasi tentang berbagai peluang promosi - Adanya Minat untuk dipromosikan - Tingkat Kepuasan
Pelatihan (X2) (Simamora, 2006)	Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan Bank Jatim Cabang Malang pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan dan perubahan sikap dalam meningkatkan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Instruktur - Peserta - Materi - Metode - Tujuan - Sasaran
Motivasi Kerja (Z) (Hasibuan, 2019)	motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab dan melaksanakan tugas

	<p>yang ingin dicapai pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan target yang jelas - Memiliki tujuan yang jelas dan menantang - Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya - Memiliki rasa senang dalam bekerja - Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.
--	---	---

