

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.2 Pengembangan Karir**

##### **2.2.1 Pengertian dari Pengembangan Karir**

Pengembangan Karir dari Karyawan merupakan sebuah proses untuk menjalankan kegiatan yang direncanakan dan tidak direncanakan yang mendukung pencapaian tujuan hidup dan pekerjaan (McDonald & Hite, 2023). Komitmen terhadap program pengembangan karyawan dapat berperan dalam mencegah penuaan kompetensi karyawan yang dapat menjadi beban bagi perusahaan (Affandi, Rozi, et al., 2021:19)

##### **2.2.2 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan Karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu perencanaan karir, Pengembangan Karyawan individu, Pengembangan Karyawan oleh bagian SDM (Sumber Daya Manusia) dan peran umpan balik terhadap kerja (Yusuf et al., 2023:418).

###### **1. Perencanaan Karier**

Ini mencakup sejauh mana individu merencanakan dan mengelola jalur karier mereka, termasuk perumusan tujuan, baik jangka pendek maupun jangka Panjang, serta strategi yang dirancang untuk mencapainya.

###### **2. Pengembangan Karier Individu**

Fokus pada usaha individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang mendukung perkembangan karier mereka. Ini dapat mencakup

pelatihan kerja, pendidikan lanjutan, pengambilan proyek-proyek khusus, atau pendidikan lanjutan.

### 3. Pengembangan Karir oleh Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

Indikator ini menyoroti peran departemen sumber SDM atau tim pengelola sumber daya manusia dalam menyediakan program pengembangan karir, mengevaluasi ketersediaan peluang, dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk pengembangan karir mereka.

### 4. Peran Umpan Balik terhadap Pekerjaan:

Mengevaluasi sejauh mana umpan balik yang diberikan kepada individu terkait pekerjaannya dapat berperan dalam mendukung pengembangan karir. Ini mencakup evaluasi kinerja, diskusi perkembangan, dan saran yang membangun (konstruktif).

## **2.3 Pelatihan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian dari Pelatihan Kerja**

Berdasarkan referensi dari (Niati et al., 2021:2386), pelatihan adalah suatu proses untuk membantu karyawan memperoleh penambahan pengetahuan, keterampilan, kemampuan agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien dan tepat sasaran. Pelatihan adalah bagian dari pembangunan kapasitas di perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai sasaran. Ini melibatkan perencanaan kegiatan yang sistematis, dan hasilnya dapat menambah dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk dapat melakukan pekerjaan yang efisien dan efektif. Pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan buat karyawan yang akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan. Proses ini akan memberikan keterampilan teknis dan interpersonal buat karyawan untuk

bekerja secara efisien. Pelatihan yang berkelanjutan sangat penting, karena ketiadaannya mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih rendah.

Pelatihan juga mengasah kemampuan berpikir dan kreativitas karyawan serta memungkinkan mereka berinteraksi dan melayani pelanggan dengan lebih baik. Perusahaan memberikan pelatihan untuk karyawan dengan tujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan menghadapi ketidakpastian dengan investasi jangka panjang dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan.

Kurangnya motivasi dan pengembangan karir dapat menjadi hambatan atau tantangan, sementara pelatihan yang kurang tepat sasaran juga berdampak negatif (tidak signifikan) pada kinerja auditor internal. Pelatihan kerja, baik di dalam ataupun di luar tempat kerja, meskipun berbeda, memiliki kontribusi yang komplementer untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **2.3.2 Indikator Buat Pelatihan Kerja**

Berdasarkan referensi dari (Fajri, 2019:12), indikator buat pelatihan mencakup perencanaan dan analisa, penyusunan program, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan.

#### **1. Perencanaan dan analisa kebutuhan pelatihan**

Ini adalah tahap awal dalam pengembangan program pelatihan. Melibatkan identifikasi dan evaluasi kebutuhan pelatihan kerja di dalam perusahaan, baik dari perspektif karyawan maupun perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan menganalisa pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi tuntutan pekerjaan.

#### **2. Penyusunan Program Pelatihan**

Setelah perencanaan dan analisa kebutuhan, langkah berikutnya adalah Menyusun atau merancang program pelatihan yang sesuai. Ini melibatkan pengembangan materi, dan metode pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Proses penyusunan mencakup pemilihan pendekatan pelatihan yang sesuai dan pengembangan materi yang relevan dan efektif (tepat sasaran).

### 3. Pelaksanaan Pelatihan

Ini adalah tahap di mana program pelatihan sebenarnya dilaksanakan. Tahap ini melibatkan penyampaian materi pelatihan kepada peserta dengan menggunakan metode dan teknik yang telah direncanakan sebelumnya. Pelaksanaan pelatihan juga memperhitungkan faktor-faktor sebagai berikut: lingkungan pelatihan, dukungan manajemen, dan ketersediaan sumber daya.

### 4. Evaluasi Pelatihan

Tahap terakhir mencakup penilaian pengaruh dan keberhasilan program pelatihan. Evaluasi dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana program pelatihan mencapai tujuannya dan memberikan manfaat yang diharapkan. Evaluasi pelatihan dapat melibatkan umpan balik peserta, pengukuran peningkatan kinerja, dan peninjauan terhadap indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2.4 Motivasi

### 2.4.1 Pengertian dari Motivasi

Motivasi kerja dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja, baik dari perusahaan maupun karyawan (Adinda et al., 2023:135). Menurut (Riyanto et al., 2021:163), Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat karyawan mengambil Tindakan, baik secara sadar ataupun tidak, untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi Kerja ini memainkan peran penting dalam berbagai aspek seperti pekerjaan, pendidikan, atau gaya hidup, memudahkan penyelesaian tugas dengan lebih lancar dan cepat.

Teori motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan pembenaran daripada kemampuan, mengimplikasikan bahwa beberapa karyawan tertentu, jika dibandingkan dengan yang lain, unggul dalam kinerja tugas. Motivasi sering kali dianggap sebagai fungsi kesetaraan dalam pertukaran sosial, berdasarkan teori kesetaraan. Ketika karyawan memahami realitas perusahaan, mereka terlibat aktif dengan perusahaan. Sebaliknya, saat dihadapkan pada ketidakadilan atau ketidakpuasan, karyawan cenderung mengurangi keterlibatan mereka, memunculkan harapan agar perusahaan mengembalikan keseimbangan antara kontribusi mereka dan situasi kerja. Pengukuran motivasi kerja melibatkan penetapan tujuan perusahaan, ketekunan perilaku, dan intensitas yang diharapkan terkait pekerjaan. Berbagai faktor, termasuk stimuli situasional, preferensi pribadi, dan interaksi, mempengaruhi motivasi seseorang dalam mencapai sasaran atau tujuan yang sudah direncanakan. Kecenderungan yang muncul merupakan kombinasi insentif internal (*self-evaluation*) dan eksternal, dengan setiap faktor

ditimbang sesuai dengan motif pribadi dari karyawan. Konflik dapat timbul antara rencana awal dan tindakan yang diambil. Oleh karena itu, menemukan keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik sangat penting.

Karyawan bangga dengan pekerjaan mereka, dan pencapaian tingkat tertentu menjadi motivasi tersirat. Asumsi ini dapat diuji dengan mempertimbangkan bahwa pengambilan pilihan dapat menjadi fungsi kuadrat dari jam kerja. Penting untuk membedakan antara istilah motif dan motivasi. Motif digunakan dalam konteks tertentu dalam bahasa sehari-hari, sementara psikolog menggunakan istilah ini secara lebih luas untuk menggambarkan individu yang diyakini memiliki motif dalam setiap tindakan mereka. Munculnya motivasi pekerja dapat diamati melalui pendekatan baru yang berorientasi pada tugas terhadap sasaran atau tujuan, di mana beberapa individu berusaha untuk lebih unggul, sementara yang lain mengejar tugas untuk meraih nilai tinggi atau menghindari pandangan negatif dari orang lain.

#### 2.4.2 Indikator Motivasi

Dengan dipertimbangkan bersama-sama, tiga perspektif motivasi—nilai harapan, harapan, dan determinasi (keyakinan) diri—menunjukkan bahwa motivasi seseorang dapat berkembang melalui kondisi kontekstual (Riyanto et al., 2021).

##### 1. Nilai Harapan (*Expectancy*)

Nilai harapan mengacu pada keyakinan seseorang bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diharapkan. Ini melibatkan pertimbangan apakah seseorang percaya bahwa usaha yang dikeluarkan akan membawa kesuksesan. Dalam konteks motivasi kerja, ini dapat mencakup keyakinan bahwa peningkatan

keterampilan atau usaha tambahan akan membawa pada peningkatan kinerja atau prestasi.

## 2. Harapan (*Hope*)

Harapan mencakup aspek psikologis di mana seseorang memiliki pandangan positif terhadap masa depan dan percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan membawa hasil positif. Ini berkaitan dengan keyakinan dan optimisme bahwa melalui tindakan tertentu, seseorang dapat mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki. Dalam motivasi kerja, harapan dapat memotivasi seseorang untuk berusaha lebih keras karena mereka yakin usaha itu akan mendapatkan hasil yang dikehendaki.

## 3. Determinasi Diri (*Self-Determination*)

Determinasi (keyakinan) diri mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengatur dan mengarahkan perilakunya. Seseorang yang mempunyai determinasi diri tingkat tinggi cenderung lebih mandiri dan lebih punya kemampuan untuk mengatur diri mereka sendiri tanpa terlalu banyak pengaruh eksternal. Dalam konteks motivasi kerja, ini dapat mencakup kemauan intrinsik untuk mencapai tujuan atau sasaran pribadi, tanpa bergantung pada hadiah atau hukuman eksternal.

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian dari Kinerja Karyawan**

Berdasarkan referensidari (Faisal et al., 2020:70), kata kinerja berasaldapat ditelusuri dari kata Bahasa Inggris “*job performance, actual performance*” (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dihasilkan oleh seseorang), yang

merujuk pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Hakim & Alhakim, 2020:26), kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah tindakan nyata yang dihasilkan karyawan sesuai dengan peran yang diberikan perusahaan kepadanya. Kinerja berhubungan dengan kemampuan dari seseorang untuk menjalankan tugas-tugas dalam suatu perusahaan.

### 2.5.2 Indikator dari Kinerja Karyawan

Berdasarkan referensi dari (Masoko et al., 2022:190), indikator dari kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kualitas (mutu)

Kualitas merujuk pada seberapa baik atau tinggi standar hasil pekerjaan dari seorang karyawan. Indikator ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk atau layanan yang sesuai dengan standar yang diterapkan oleh perusahaan.

#### 2. Kuantitas (banyaknya hasil kerja)

Kuantitas mengacu pada banyaknya hasil kerja atau output yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Indikator ini menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat mencapai sasaran atau memenuhi volume kerja yang diharapkan dalam suatu periode waktu tertentu.

#### 3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas mencakup sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efisien dan efektif.

#### 4. Tanggung Jawab dalam melaksanakan Pekerjaan

Tanggung jawab yang dituntut oleh pekerjaan mencakup sejauh mana seorang karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya, termasuk ketepatan waktu, akurasi, dan kualitasnya. Indikator ini menunjukkan sikap tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya dan sejauh mana karyawan dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	HASIL
Ammar Balbed, Desak Ketut Sintaasih, 2019	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PEMEDIASI MOTIVASI KERJA KARYAWAN	Pengembangan Karir Kinerja Karyawan Motivasi Kerja Karyawan	Pengembangan karir dan motivasi kerja berdampak positif pada kinerja karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai perantara antara pengembangan karir dan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, perlu fokus pada pengembangan karir dan motivasi kerja.
Chaerunnisa Rumianti, Syahdila Madani, 2023	BRIEFING DAN PELATIHAN KERJA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	Briefing Pelatihan Kerja Motivasi Kerja Karyawan	Briefing dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja karyawan di PT. Bank Sulselbar Cabang Syariah Makassar. Gabungan keduanya juga memiliki pengaruh yang sama, menegaskan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sandhi Fialy Harahap, Satria Tirtayasa, 2020	PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG KUALANAMU	Motivasi  Disiplin Kepuasan Kerja	Secara parsial, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Secara simultan, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh signifikan pada kinerja.
Muhammad Dedi Syahputra, Hasrudy Tanjung, 2020	PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Kompetensi  Pelatihan  Pengembangan Karir  Kinerja Karyawan	Secara parsial, kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan pelatihan tidak. Secara simultan, ketiganya berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
Heri Sapari Kahpi, Azhar Affandi, Denok Sunarsi, Mujahidin, Diah Asdiani, 2019	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA SERANG	Pengembangan Karir  Pelatihan Kerja  Kinerja Pegawai	Pengembangan karir dan pelatihan kerja masing-masing berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Secara simultan, pengembangan karir dan pelatihan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha, 2021	EFFECT OF WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT	Motivasi Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan Employee Engagement	Motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan IT, sementara kepuasan kerja bersifat independen. Keterlibatan karyawan tidak berdampak langsung pada kinerja, namun melalui mediasi motivasi dan kepuasan kerja, dapat memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan.
Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka, Grace Najjemba Muganga, 2018	TRAINING, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE : EVIDENCE FROM UGANDA'S HEALTHSECTOR	Training Employee Engagement Performance Karyawan	Hubungan positif signifikan antara pelatihan dan kinerja pegawai teridentifikasi. Korelasi menunjukkan hubungan serupa antara keterikatan karyawan dan kinerja. Terdapat pula efek mediasi parsial keterlibatan karyawan dalam hubungan pelatihan dan kinerja

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi**

Penelitian yang dilakukan oleh (Balbed & Sintaasih, 2019) dengan judul “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PEMEDIASI MOTIVASI KERJA KARYAWAN”

pada 64 orang karyawan PT. Kanmo Group secara tepatnya pada brand Havaianas bergerak dalam menjual pakaian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi. Berdasarkan penelitian ini maka dibuat hipotesis bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi**

Riset yang dikehendaki oleh (Rumianti & Madani, 2023) dengan judul “**BRIEFING DAN PELATIHAN KERJA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN**” pada 35 orang karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Syariah Makassar menggunakan software SPSS versi 26.0 membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan dan terhadap motivasi. Berdasarkan reset yang di jalankan oleh Rumianti dibuatlah hipotesis pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020) dengan judul “**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG KUALANAMU**” pada 35 orang karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu membuktikan bahwa motivasi memiliki efek positif dan juga signifikan pada kinerja.

Kalau riset dilakukan oleh (Riyanto et al., 2021) dengan judul “**EFFECT OF WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT**”

pada 103 responden perusahaan Teknologi Informasi (IT) yang berlokasi di kota Jakarta dan Bandung, Indonesia, menggunakan perangkat lunak Partial Least Square (PLS) SMART PLS Ver 3.0 menemukan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan IT.

Berdasarkan penelitian ini maka dibuat hipotesis bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Tanjung, 2020) dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN” pada 60 orang karyawan Divisi Electrical And *Mechanical Facility* pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu menjadi kesaksian bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan riset Syahputra maka dibuat hipotesis bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

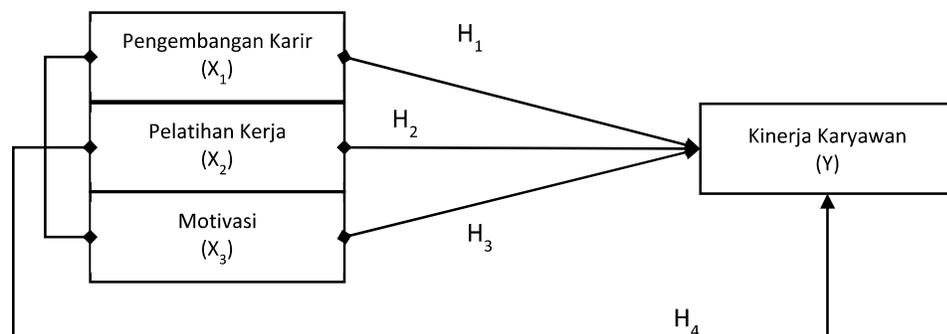
Riset yang ditelururi oleh (Kahpi, Affandi, Sunarsi, & Asdiani, 2019) dengan judul “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA SERANG” pada 70 orang pegawai Dinas Perhubungan Kota Serang memastikan bahwa ternyata pelatihan kerja ada pengaruh, yaitu pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sendawula et al., 2018) dengan judul *“TRAINING, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM UGANDA’S HEALTHSECTOR”* pada 150 responden riset menggunakan empat rumah sakit berbasis Katolik Rumah sakit tersebut adalah: Rumah Sakit Misi Kamuli, Rumah Sakit Misi Buluba, Rumah Sakit Misi St. Benedict dan Rumah Sakit Misi Budini. Risetnya pakai perangkat lunak SPSS membuktikan bahwa terdapat relasi positif dan signifikan dengan pelatihan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan riset ini maka dibuat hipotesis pelatihan kerja pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Struktur pemikiran dari pengamatan ini akan menjelaskan relasi antara variabel-variabel akan diteliti sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran.**

## 2.8 Hipotesis

Berikut adalah hipotesis penelitiannya:

H<sub>1</sub>: Pengembangan karir memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan.

H<sub>2</sub>: Pelatihan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>4</sub>: Pengembangan karir, pelatihan kerja, dan motivasi, dalam bentuk bersama-sama (simultan) memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.