

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

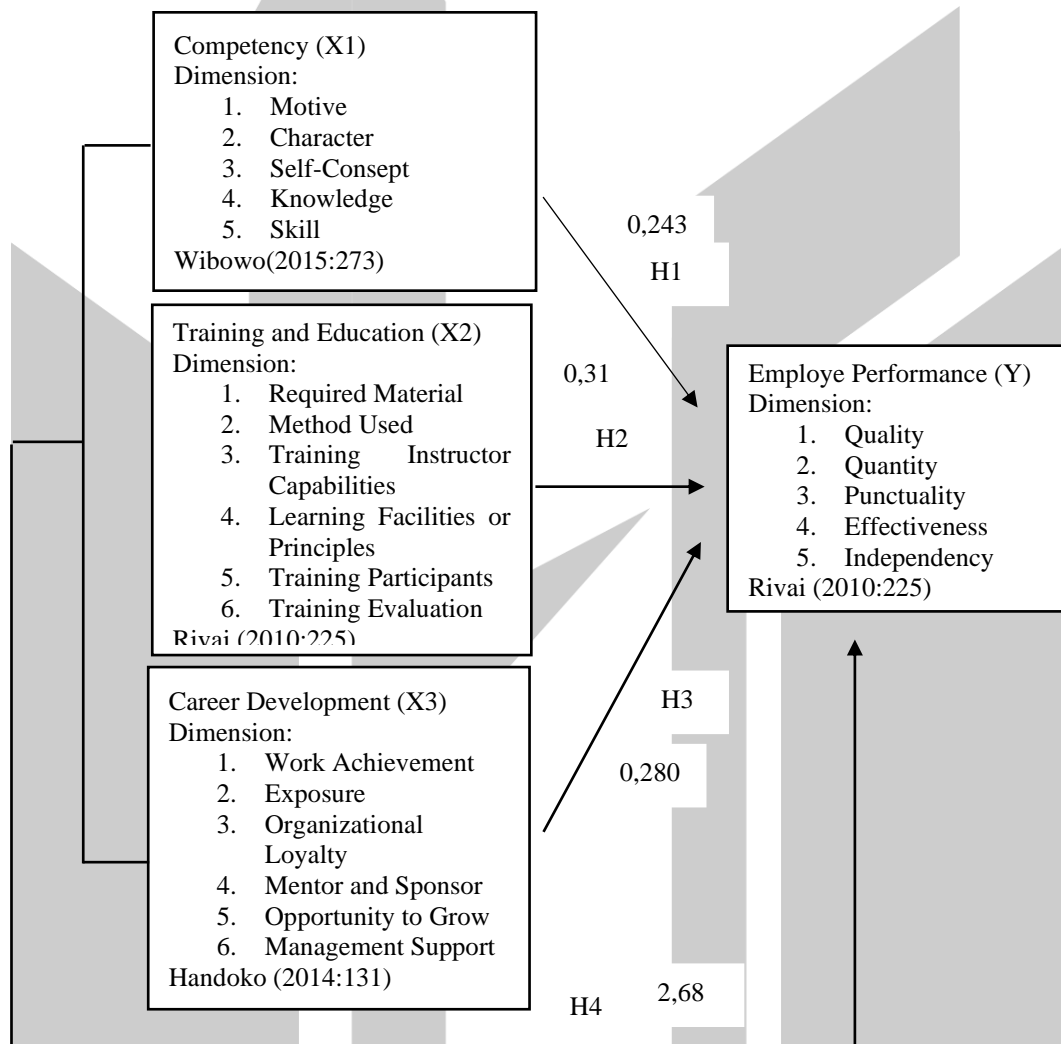
Penelitian-penelitian terdahulu menjadi acuan bagi penulis untuk melakukan penelitiannya, dan penelitian terdahulu bermanfaat bagi penulis sekarang untuk lebih menambah wawasan peneliti sekarang. Pada penelitian terdahulu terdapat beberapa variabel yang diambil sebagai acuan yaitu : Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

2.1.1 Anis Mardiyah dan Charles Bohlen Purba (2019)

Anis Mardiyah dan Charles Bohlen Purba (2019) Melakukan penelitian yang berjudul *“The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees Performance at Hermina Hospital Kemayoran”* (Mardiyah & Bohlen, 2019) yang diterbitkan oleh *International Journal of Innovative Science and Research Technology* Volume 4 no 6 halaman 313-323. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah teknik *“Disproportionate Stratified Random Sampling”*, sampel dalam penelitian terdahulu adalah 22% dari 535 karyawan atau sama dengan 118 karyawan RS Hermina Kemayoran. Kemudian data dianalisis menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 25. Variabel yang digunakan adalah Kompetensi (X1), Pendidikan dan Pelatihan(X2), Pengembangan Karir(X3), dan Kinerja Karyawan(Y). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menjelaskan

pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di RS Hermina Kemayoran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran pada penelitian (Mardiyah & Bohlen, 2019):



Sumber data : Data diolah oleh Mardiyah & Bohlen (2019)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian Mardiyah & Bohlen

Hasil Penelitian :

1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di RS Hermina Kemayoran.

2. Pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Hermina Kemayoran.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di RS Hermina Kemayoran.
4. Kompetensi, pelatihan dan pendidikan, dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Hermina Kemayoran.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu :

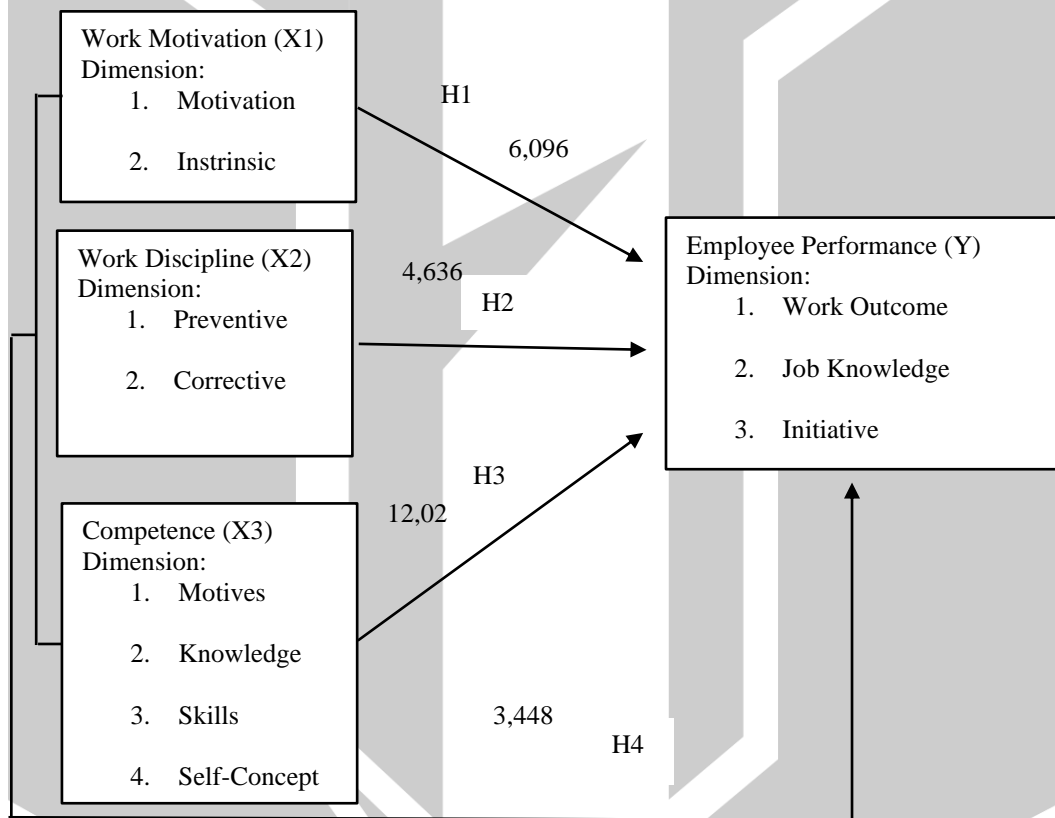
1. Menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner
2. Menggunakan variabel kompetensi, pelatihan dan pendidikan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
3. Tujuan dari penelitian sama-sama untuk mengetahui apakah kompetensi, pelatihan dan pendidikan, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu :

1. Penelitian Anis Mardiyah dan Charles Bohken Purba menggunakan teknik pengambilan sampel *Disproportionate Stratified*, sedangkan peneliti sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*.
2. Pada penelitian Anis Mardiyah dan Charles Bohlen Purba melakukan penelitian terhadap karyawan RS Hermina Kemayotan sedangkan penelitian sekarang melakukan penelitian terhadap karyawan KPP Pratama Gresik

2.1.2 Ignatius Jeffrey and Marta Herdian Dinata (2017)

Ignatius dan Marta Herdian Dinata (2017) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Work Motivation, Work Discipline, And Competence On Employee Performance*” yang diterbitkan oleh International Journal of Current Advanced Research vol. 6 pada tahun 2017 halaman 7301-7307. Penelitian terdahulu ini menjadi acuan oleh peneliti sekarang. Populasi dari peneliti terdahulu berjumlah 2416 dan sampel dari peneliti terdahulu yaitu 96 karyawan dengan menggunakan rumus slovin.



Sumber : Data diolah Jeffrey & Dinata (2017)

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Penelitian Jeffrey & Dinata

Kemudian untuk pengumpulan data nya diperoleh dengan cara survei dan media kuesioner serta teknik analisis yang dipakai yaitu menggunakan aplikasi SPSS. Tujuan dari penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja berpengaruh terhadap penerunan dari kinerja karyawan.

Hasil Penelitian :

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Midi Utama Indonesia.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Midi Utama Indonesia.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Midi Utama Indonesia.
4. Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Midi Utama Indonesia.

Persamaan peneliti sekarang dengan penelitian terdahulu :

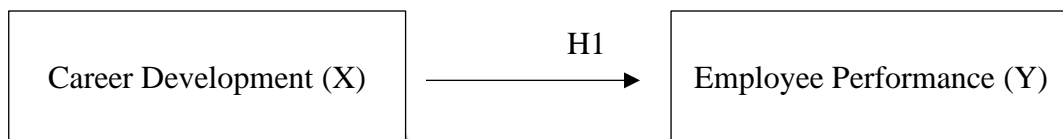
1. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner
2. Menggunakan variabel yang sama yaitu kompetensi dan kinerja karyawan
3. Bertujuan untuk mengetahui faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu :

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan di cabang Bitung PT. Midi Utama Indonesia, sedangkan peneliti sekarang melakukan penelitian di KPP Pratama Gresik.
2. Peneliti terdahulu menggunakan variabel motivasi, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Midi Utama cabang Bitung, sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel kompetensi, pelatihan dan pendidikan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Gresik.

2.1.3 Jenifer Njeri Wanjiru & Kepha Ombui (2021)

Jenifer Njeri & Kepha Ombui melakukan penelitian berjudul *“Effect of Career Development on Employee Performance at the Aga Khan University Hospital”* yang diterbitkan oleh *EdinBurg Peer Reviewed Journals and Books Publishers Journal of Human Resource and Leadership* Volume 1 tahun 2021 Halaman 17-24. Desain survei deskriptif adalah desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi target adalah 297 staf AKUH dan ukuran sampel adalah 100 karyawan. Kuisioner terstruktur yang dikelola sendiri adalah instrumen pengumpulan data pada penelitian ini. Data kuantitatif yang sudah terkumpul dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menetapkan pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Aga Khan.



Sumber : Data diolah oleh Wanjiru & Ombui (2021)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Penelitian Wanjiru & Ombui

Hasil penelitian :

Berdasarkan hasil penelitian pengembangan karir hasil ini menunjukkan bahwa koefisien variabel pengembangan karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari tabel 2 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki korelasi positif dan signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan ini membuktikan bahwa peningkatan pengembangan karir secara signifikan berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu :

1. Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan
2. Menggunakan instrumen penelitian berupa kuisioner

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu :

1. Penelitian Jenifer Njeri Wanjiru & Kepha Ombui menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *stratified random sampling* dengan bantuan rumus Fisher, sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*.
2. Penelitian Jenifer Njeri Wanjiru & Kepha Ombui melakukan penelitian terhadap karyawan Rumah Sakit Universitas Aga Khan, sedangkan penelitian sekarang melakukan penelitian terhadap karyawan KPP Pratama Gresik.

Tabel 2.1
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Anis Mardiyah dan Charles Bohlen Purba (2019)	<i>The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees' Performance at Hermina Hospital Kemayoran</i>	Kompetensi, Pendidikan Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan	Karyawan RS Hermina Kemayoran sebanyak 118 karyawan	Analisis Regresi dengan <i>software</i> SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RS Hermina Kemayoran 2. Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RS Hermina Kemayoran 3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RS Hermina Kemayoran 4. Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan RS Hermina Kemayoran
2	Ignatius Jeffrey and Martha Herdian Dinata (2017)	<i>The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Competence on Employee Performance</i>	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan	Karyawan PT. Midi Utama Indonesia cabang Bitung yang berjumlah 96 karyawan	Analisis Regresi dengan <i>software</i> SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Midi Utama Indonesia 2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Midi Utama Indonesia 3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Midi Utama Indonesia

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						4. Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Midi Utama Indonesia
3	Jenifer Njeri Wanjiru & Kepha Ombui (2021)	<i>Effect of Career Development on Employee Performance at the Aga Khan University Hospital</i>	Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan	Karyawan Rumah Sakit Universitas Aga Khan yang berjumlah 100 karyawan	Path dengan <i>software SmartPLS</i>	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah oleh Mardiyah & Bohlen (2019); Jeffrey & Dinata (2017); Wanjiru & Ombui (2021)

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan kinerja karyawan adalah tentang apa yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan berkontribusi terhadap perusahaan. Menurut Roring (2017) dalam Garaika (2020:13) Kinerja adalah hasil atau pencapaian dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja adalah bentuk lain dari pengalaman, keterampilan, dan ketulusan serta waktu yang didedikasikan terhadap perusahaan. Menurut Riyanto *et al.* (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karyawan sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan seorang karyawan tersebut. Menurut Moeheriono (2012:95) dalam Badrianto & Ekhsan (2019:65) Kinerja adalah gambaran dari suatu pencapaian dari pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan ketika mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang diterapkan dalam suatu rencana organisasi yang strategis. Menurut Mangkunegara (2017:75) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314) terdapat indikator untuk dapat mengukur kinerja karyawan secara individu, yakni :

1. Kualitas : Karyawan yang dapat memahami tugasnya dengan baik dan karyawan yang bisa mengerjakan tugas dengan sempurna
2. Kuantitas : Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas yang telah ditargetkan kepanyanya untuk pemenuhan target
3. Ketepatan Waktu : Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan dengan output yang maksimal sehingga dapat memaksimalkan waktu luang untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas : Merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan penggunaan sumber daya organisasi yang berupa (uang, energi, teknologi, dan bahan mentah)
5. Kemandirian : Pegawai diharapkan nantinya akan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan tanpa adanya bantuan dari siapapun.
6. Komitmen kerja :Ketika seorang karyawan sudah memiliki komitmen dalam melakukan pekerjaannya dan telah memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

Berikutnya terdapat juga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Wibowo (2010:100) dalam Merdeka dan Herminingsih, (2021:346) secara umum banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang salah satunya memiliki pengaruh tidak langsung dan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Faktor pribadi : Faktor pribadi ini ditunjukkan dengan adanya tingkat kompetensi, motivasi, keterampilan, dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan : Faktor kepemimpinan ini ditentukan oleh adanya bimbingan, kualitas dorongan, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin tim dan juga manajer.
3. Faktor tim : Faktor tim ini ditunjukkan dengan adanya dukungan yang berkualitas yang diberikan oleh sesama rekan kerja.

4. Faktor system : Faktor system ini ditunjukkan oleh adanya fasilitas kerja dan system kerja yang berkualitas yang disediakan oleh perusahaan atau organisasi itu sendiri.

5. Faktor situasional : Faktor situasional ini ditunjukkan dengan adanya perubahan internal, tingginya tingkat tekanan, dan lingkungan eksternal.

Maka Penelitian ini menggunakan indikator menurut Mangkunegara (2017:75) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314), yaitu :

1. Kualitas : Karyawan yang dapat memahami tugasnya dengan baik dan karyawan yang bisa mengerjakan tugas dengan sempurna

2. Kuantitas : Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas yang telah di targetkan kepanyanya untuk pemenuhan target

3. Ketepatan Waktu : Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan dengan output yang maksimal sehingga dapat memaksimalkan waktu luang untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas : Merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan penggunaan sumber daya organisasi yang berupa (uang, energi, teknologi, dan bahan mentah)

5. Kemandirian : Pegawai diharapkan nantinya akan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan tanpa adanya bantuan dari siapapun.

6. Komitmen kerja :Ketika seorang karyawan sudah memiliki komitmen dalam melakukan pekerjaannya dan telah memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

2.2.2 Kompetensi

Kompetensi merupakan dasar dari bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dapat dilaksanakan secara maksimal dengan tuntutan dari pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Asumeng (2014:2) dalam Jeffrey & Febrianti (2018:750) kompetensi pertama kalinya diperkenalkan oleh White di tahun 1959 untuk dapat menggambarkan bagaimana karakteristik individu yang di mana secara khusus dapat dikatakan bahwa potensi kognitif atau kecerdasan dapat mempengaruhi motivasi dan pada tepat waktunya akan dapat memprediksi kinerja di tempat kerja. Menurut Robbins (2007:38) dalam Suhadi *et al.* (2019:29) menjelaskan kompetensi adalah sebuah kesanggupan karyawan untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang pertama adalah kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Menurut Spencer (1993) dalam Suhadi *et al.* (2019:29) kompetensi adalah sebuah karakteristik yang mendasari karyawan terkait dengan efektivitas individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar seorang karyawan yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dapat dijadikan acuan, adalah tampil secara unggul dan prima di tempat dimana karyawan tersebut bekerja atau dalam keadaan tertentu. Menurut Ryvhen dan Salganik (2002) dalam Marhayani *et al.* (2019:16) Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat terpenuhi ketika melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi tersebut. Menurut Wibowo (2015:273) dalam Mardiyah & Bolhen (2019:314) terdapat lima indikator kompetensi yaitu :

1. Motif : Motif adalah sesuatu yang diinginkan atau dipikirkan seseorang secara konsisten yang menyebabkan adanya Tindakan.
2. Karakter : Karakter adalah memiliki ciri fisik atau tanggapan yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. Konsep diri : Konsep diri adalah nilai, sikap, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang individu
4. Pengetahuan : Pengetahuan adalah sebuah pengetahuan atau sebuah informasi yang dipunyai seseorang dalam subjek tertentu.
5. Keterampilan : Keterampilan adalah sebuah kemampuan unruk dapat menjalankan tugas fisik dan mental dalam kondisi tertentu

Berikutnya terdapat juga indikator kompetensi menurut Anwar, dan Komariyah (2016:145) dalam Hendra & Alfaris (2019:70)Hendra (2019:70) untuk dapat memenuhi unsur kompetensi, seorang karyawan harus bisa memenuhi unsur-unsur dimensi dari kompetensi itu sendiri, yaitu :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) : Diharapkan karyawan mempunyai pengetahuan yang didapat dari belajar secara individua tau dari pelatihan maupun kursus-kursus yang berkaitan dengan bidang pekerjaan yang dikerjakannya.
2. Keahlian (*Skill*) : Diharapkan karyawan memiliki kemahiran dalam bidang pekerjaan yang sedang dijalannya dan mampu menanganinya secara detail.
3. Sikap (*Attitude*) : Diharapkan karyawan dapat menjunjung tinggi norma-norma didalam suatu organisasi atau perusahaan, dan memiliki sikap positif (sopan dan ramah) dalam melakukan sesuatu.

Maka penelitian ini menggunakan indikator menurut Wibowo (2015:273) dalam Mardiyah & Bolhen (2019:314), yaitu :

1. Motif : Motif adalah sesuatu yang diinginkan atau dipikirkan seseorang secara konsisten yang menyebabkan adanya Tindakan.
2. Karakter : Karakter adalah memiliki ciri fisik atau tanggapan yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. Konsep diri : Konsep diri adalah nilai, sikap, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang individu
4. Pengetahuan : Pengetahuan adalah sebuah pengetahuan atau sebuah informasi yang dimiliki seseorang dalam subjek tertentu.
5. Keterampilan : Keterampilan adalah sebuah kemampuan untuk dapat menjalankan tugas fisik dan mental dalam kondisi tertentu

2.2.3 Pendidikan dan Pelatihan

Pendapat Rivai (2004) dalam (Mukminin *et al.*, 2020:20) jika Pendidikan dan pelatihan diterapkan secara sistematis di dalam suatu perusahaan atau organisasi maka akan berdampak terhadap perubahan perilaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Menurut Sikulla (2002) dalam Umar (2020:72) berpendapat bahwa pelatihan dan pendidikan adalah bagian dari tahapan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan khusus dari karyawan atau sekelompok karyawan. Menurut Larius (2003:4) dalam Muh. Nasrullah (2016:150) pelatihan dan pendidikan (Diklat) merupakan suatu tahapan penyelenggaraan belajar dan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan yang mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang

dibutuhkan ketika melakukan tugasnya di perusahaan. Menurut Hamalik (2009:10) dalam Dwi (2017:142) pelatihan adalah suatu proses yang mencakup serangkaian upaya yang dilakukan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan terhadap tenaga kerja yang diberikan oleh tenaga ahli kepelatihan dalam jangka waktu tertentu yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja peserta pelatihan dalam bidang pekerjaan tertentu untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Ranupandojo dan Husman (2011:4) dalam Hidayat (2017:72) Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan bekerja melalui pengetahuan dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Sedangkan pendidikan merupakan suatu kegiatan atau suatu usaha agar dapat mengembangkan pengetahuan umum seorang karyawan yang didalamnya terdapat teori untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pencapaian sebuah tujuan. Menurut Hardiati (2011:126) dalam Hidayat (2017:74) terdapat indikator untuk menunjang keberhasilan dari pendidikan dan pelatihan yaitu antara lain :

1. Tahap Penilaian : Tahapan ini dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan dalam pelatihan. Terdapat 3 jenis analisis yang diperlukan untuk menentukan kebutuhan yaitu :
 - a. Analisis kebutuhan pelatihan yang dimana analisis ini cenderung lebih condong untuk menilai kebutuhan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan pada saat akan berjalannya sebuah pelatihan.

- b. Pegawai dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan
 - c. Analisa individu yang dimana setiap individu diharapkan bisa menyiapkan dirinya untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan baik mental maupun fisiknya.
2. Tahap Pelaksanaan : Tahapan ini adalah tahap dimana pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan. Yang dimana terlebih dulu harus memperhatikan unsur berikut :
1. Target peserta program
 2. Instruktur program dan pelatih
 3. Tempat program akan dilaksanakan
 4. Media apa yang akan digunakan
 5. Prinsip pembelajaran apa yang akan digunakan
3. Tahap Evaluasi : Tahapan ini adalah untuk melihat apakah hasil dari pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan dan pendidikan. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam tahap evaluasi ini :
1. Tujuan Evaluasi
 2. Penyusunan kriteria evaluasi
 3. Metode yang akan digunakan

Berikutnya terdapat juga indikator pendidikan dan pelatihan menurut Rivai (2015:63) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314) yang terdiri dari :

1. Materi yang dibutuhkan : Materi pelatihan disiapkan dari perkiraan kebutuhan anggota pelatihan, berupa bentuk pengajaran keahlian khusus

dan menyajikan berbagai macam pengetahuan yang dibutuhkan oleh anggota pelatihan.

2. Metode yang digunakan : teknik yang digunakan disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan diajarkan.
3. Kemampuan Instruktur pelatihan : Harus mendapatkan sumber informan lain yang mungkin akan sangat berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan dari pelatihan yang akan berjalan.
4. Sarana atau prinsip belajar : Merupakan sebuah acuan atau pedoman agar proses pelatihan dapat berjalan lebih sempurna.
5. Peserta pelatihan : Penting bagi penyelenggara pelatihan agar mempertimbangkan divisi dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
6. Evaluasi pelatihan : Ketika usai melakukan kegiatan pelatihan, penting untuk diadakannya evaluasi hasil dari pelatihan tersebut, agar dapat mengetahui manfaat dari pelatihan itu sendiri.

Maka penelitian ini menggunakan indikator menurut Rivai (2015:63) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314) yaitu :

1. Materi yang dibutuhkan : Materi pelatihan disiapkan dari perkiraan kebutuhan anggota pelatihan, berupa bentuk pengajaran keahlian khusus dan menyajikan berbagai macam pengetahuan yang dibutuhkan oleh anggota pelatihan.
2. Metode yang digunakan : teknik yang digunakan disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan diajarkan.

3. Kemampuan Instruktur pelatihan : Harus mendapatkan sumber informan lain yang mungkin akan sangat berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan dari pelatihan yang akan berjalan.
4. Sarana atau prinsip belajar : Merupakan sebuah acuan atau pedoman agar proses pelatihan dapat berjalan lebih sempurna.
5. Peserta pelatihan : Penting bagi penyelenggara pelatihan agar mempertimbangkan divisi dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
6. Evaluasi pelatihan : Ketika usai melakukan kegiatan pelatihan, penting untuk diadakannya evaluasi hasil dari pelatihan tersebut, agar dapat mengetahui manfaat dari pelatihan itu sendiri.

2.2.4 Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2008:14) dalam Kurniawan *et al.* (2018:19) mengatakan bahwa pengembangan karir itu mencakup kegiatan untuk mempersiapkan karyawan agar karirnya berkembang sesuai dengan jalur karir yang sudah direncanakan. Menurut Putra *et al.* (2020) dalam Yadewani & Wijaya, (2021:38) Pengembangan karir adalah proses yang dialami seseorang untuk dapat mencapai rencana karir secara bertahap yang telah disesuaikan dengan situasi perusahaan. Menurut Mangkunegara (2012) dalam Suyanto *et al.* (2018:20584) mengatakan pengembangan karir adalah suatu kegiatan pegawai yang membantu pegawai dalam perencanaan karir untuk masa depan mereka dalam berorganisasi, sehingga pegawai dan organisasi yang bersangkutan bisa mengembangkan dirinya secara maksimal. Yu & Lee (2015) dalam Iis *et al.* (2021:377) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah progres dalam jangka panja untuk dapat

meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat menjadi karyawan perusahaan yang memiliki nilai-nilai studi. Menurut Sunyoto (2002) dalam Sunarsi *et al.*, (2020:2466) pengembangan karir adalah termasuk fungsi dari manajemen karir. Pengembangan karir adalah tahapan mengidentifikasi potensi materi dan karir karyawan serta mengaplikasikan cara yang tepat untuk meningkatkan potensi tersebut. Kemudian terdapat indikator pengembangan karir menurut Handoko (2014:131) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314) seperti berikut :

1. Prestasi kerja : Prestasi kerja merupakan suatu aktifitas yang mendasari setiap kegiatan pengembangan karir
2. Eksposur : Seperti yang diketahui oleh orang-orang eksposur adalah yang memutuskan mutasi, promosi, atau peluang lainnya.
3. Loyalitas organisasi : Kebanyakan orang menempatkan kemajuan karir mereka tergantung pada loyalitas organisasi atau perusahaan.
4. Mentor dan sponsor : Mentor adalah seseorang yang mempromosikan bimbingan karir informal, tetapi sponsor adalah adanya seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat menciptakan peluang karir untuk orang lain.
5. Peluang untuk tumbuh : adanya karyawan yang mencoba untuk dapat meningkatkan kemampuan mereka, yang berarti karyawan telah memanfaatkan waktunya untuk tumbuh.
6. Dukungan manajemen : Untuk dapat meningkatkan pengembangan karir maka sangat dibutuhkan pengaruh oleh dukungan dari manajemen organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya menurut Siagian (2015:207) dalam (Sijabat *et al.*, 2020:104)

Indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir : perlakuan yang adil bisa terwujud dengan adanya kriteria promosi yang berlandaskan pada perimbangan yang rasional, objektif, dan diketahui kalangan pegawai secara luas.
2. Kepedulian para atasan langsung : pada umumnya karyawan pada mendambakan secara langsung keterlibatan atasan mereka dalam perencanaan karir mereka masing-masing. Memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang tugas yang diberikan adalah salah satu bentuk kepedulian atasan terhadap bawahan.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi : para karyawan umumnya memiliki harapan bahwa mereka akan mudah memiliki akses informasi tentang berbagai peluang untuk dapat dipromosikan. Menurut (Hasibuan, 2005) dalam (Taviprawati & Sembiring, 2019:164) menyatakan jika sebuah metode pengembangan dengan baik diterapkan oleh karyawan maka akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh pegawai tersebut. Metode pengembangan dapat dikatakan baik jika bisa mengembangkan kualitas dari karyawan itu sendiri dalam melakukan pekerjaannya

Maka penelitian ini menggunakan indikator menurut Handoko (2014:131) dalam Mardiyah & Bohlen (2019:314) seperti berikut :

1. Prestasi kerja : Prestasi kerja merupakan suatu aktifitas yang mendasari setiap kegiatan pengembangan karir
2. Eksposur : Seperti yang diketahui oleh orang-orang eksposur adalah yang memutuskan mutasi, promosi, atau peluang lainnya.

3. Loyalitas organisasi : Kebanyakan orang menempatkan kemajuan karir mereka tergantung pada loyalitas organisasi atau perusahaan.
4. Mentor dan sponsor : Mentor adalah seseorang yang mempromosikan bimbingan karir informal, tetapi sponsor adalah adanya seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat menciptakan peluang karir untuk orang lain.
5. Peluang untuk tumbuh : adanya karyawan yang mencoba untuk dapat meningkatkan kemampuan mereka, yang berarti karyawan telah memanfaatkan waktunya untuk tumbuh.
6. Dukungan manajemen : Untuk dapat meningkatkan pengembangan karir maka sangat dibutuhkan pengaruh oleh dukungan dari manajemen organisasi atau perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ridwan *et al.* (2020) dalam Nguyen *et al.* (2020:546) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti, (2017:151) dalam Hendra & Alfari (2019:71) salah satu faktor penentu seorang karyawan dalam peningkatan kinerja yang sangat baik adalah kompetensi. Dalam keadaan kolektif, suatu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kompetensi. Menurut Zaim *et al.* (2013) dalam Adriyanto & Subakti (2018:66) berpendapat jika karyawan memiliki kompetensi yang semakin tinggi dan sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat dikarenakan ketika karyawan yang memiliki kemauan dan

kemampuan yang baik untuk mengatasi sebuah permasalahan yang ada di pekerjaan yang sedang dihadapi. Menurut Suharsaputra (2010) dalam Dwiyanti *et al.* (2019:127) mengatakan jika faktor kompetensi/kemampuan bisa berpengaruh terhadap kinerja dikarenakan apabila seorang karyawan memiliki kemampuan yang tinggi, menyebabkan kinerja pegawai tersebut akan cepat tercapai. Menurut Lucia dan Agus (2014) dalam Dwiyanti *et al.* (2019:128) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kotur (2014:104) dalam Suherman (2018:262) Jika karyawan mempunyai kualifikasi tingkat pendidikan yang sesuai dengan yang disyaratkan oleh perusahaan maka kinerja dari karyawan pun akan mengalami peningkatan yang artinya pendidikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Elnaga (2013:137) dalam Suherman (2018:263) pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan memiliki dampak peningkatan kinerja karyawan itu sendiri yang artinya pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Faraditha (2013) dalam Pratiwi (2018:151) dalam penelitiannya tentang program pelatihan terhadap kualitas karyawan yang menunjukkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kinerja karyawan karena kualitas dari karyawan dapat membentuk kinerja yang baik. Menurut Ambar (2009:219) dalam Pratiwi (2018:151) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan, menjaga kemampuan, dan profesionalitas pegawai, hal tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Arifin (2018) dan Worotijan *et al.* (2016) dalam Amalia

(2019:14-15) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Rivai (2009:219) dalam Wardana (2019:97) suatu kebutuhan akan pelatihan mempunyai banyak pengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya adalah pengembangan dan juga peningkatan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Rivai (2005) dalam Wardana (2019:97) menyatakan bahwa suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dan pada saat mendatang adalah pelatihan.

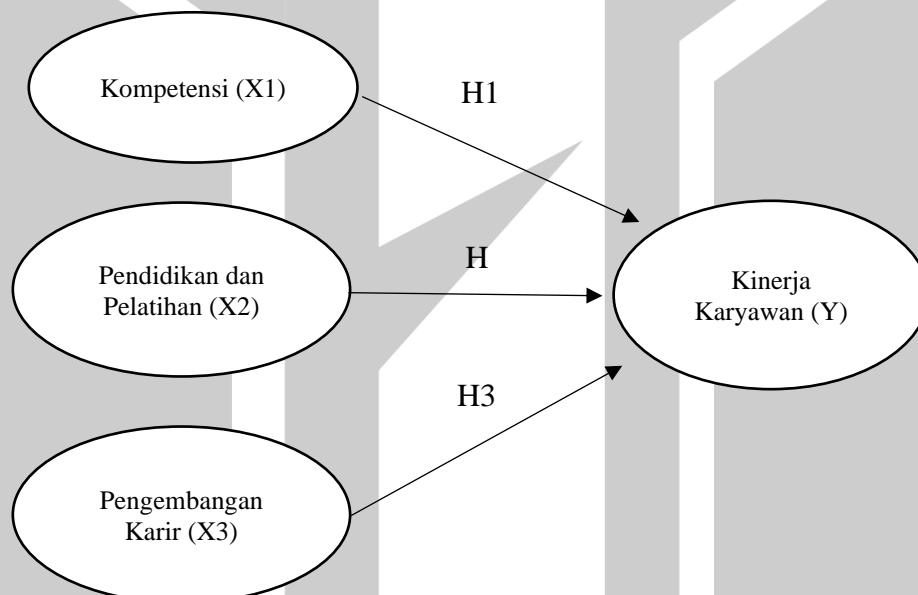
2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh N. R. Putri & Ratnasari (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Soffy (2018) dalam (Sari & Candra, 2020:227) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Samsudin (2010) dalam Sihombing *et al.* (2020:279) menyatakan pengembangan karier ialah untuk menambah dan membenahi penerapan pekerjaan para karyawan agar dapat semakin berupaya untuk memberikan kontribusi atau jasa yang baik ketika menjalankan pekerjaannya. Menurut Anitta *et al.* (2014) dalam Sihombing *et al.*, (2020:279) menyatakan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para pegawai. Menurut Murdiyanto (2016) dalam Bintari (2018:626) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sukmayanti *et al.* (2016) dalam Bintari (2018:626) menyatakan bahwa pengembangan karir terhadap karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Wija Kusuma Nadi.

Penelitian diatas mendukung teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2009:165) dalam Bintari (2018:626) bahwa pengembangan karir bisa diartikan sebagai proses peningkatan didalam pribadi seorang karyawan yang berguna untuk mencapai suatu karir yang ingin dicapai.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan landasan teori maka dapat digambarkan diagram yang mencakup variabel-variabel yang di gunakan untuk penelitian sekarang :



Sumber : Data diolah oleh Mardiyah & Bohlen (2019); Jeffrey & Dinata (2017); Wanjiru & Ombui (2021)

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Mohammad Akhdan Hafizhuddin

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini merupakan hasil dari penelitian terdahulu dan landasan teori penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sekarang adalah sebagai berikut:

H1 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan