

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik dari segi ekonomi maupun pariwisata. Suatu organisasi perlu mengelola atau mengarahkan karyawannya secara efektif maupun efisien. Dengan demikian, pihak manajemen perlu memberikan perhatian yang cukup besar bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan potensi dan keinginan dari suatu organisasi atau perusahaan (Schroeder, dkk. 2013). Manusia dapat dikatakan sebagai makhluk individu atau tenaga kerja dimana mereka memiliki batas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi suatu organisasi apabila mereka diberikan praktik yang berbeda-beda (Brian, dkk., 2009).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk mewujudkan cita-cita perusahaan atau organisasi. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2014:3). Sehingga memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Purnawati dan Widayani, 2021).

Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat berdasarkan pada kegiatan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang paling penting dalam suatu organisasi (Avramidis dan Norwich, 2010) . Seorang karyawan dalam suatu organisasi haruslah diperlakukan sebagai aset yang sangat berharga. Misi dalam suatu organisasi akan tercapai jika karyawannya memiliki keterampilan yang terus dikembangkan. Berdasarkan lingkungan yang semakin kompetitif, keberhasilan setiap organisasi bergantung pada kemampuan sumber daya manusia serta program maupun praktik yang dilakukan (Rehman *et. al.*, 2012). Dalam suatu organisasi atau perusahaan, praktik sumber daya manusia tersebut mempunyai beberapa faktor yang didalamnya meliputi pengembangan karir serta pelatihan. Semua faktor tersebut nantinya akan menunjang kinerja karyawan, dimana sumber daya manusia akan memberi dampak yang positif bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan merupakan faktor yang penting dalam suatu perusahaan, jika kinerja karyawan menurun maka tujuan perusahaan juga tidak tercapai dengan baik. Menurut Mangkunegara (2002:67) kinerja adalah tingkat keberhasilan atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Keberhasilan dari suatu kinerja tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengembangan karir dan pelatihan bagi karyawan. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi

dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil (Saraswati, 2020).

Karir dapat digambarkan sebagai serangkaian posisi yang ditempati oleh seorang individu sepanjang masa hidupnya (Robbins *et.al.*, 2012). Karir adalah suatu pengalaman maupun keterampilan yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Selain itu karir dapat didefinisikan sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa hidupnya. Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Eliana dan Sinulingga, 2011). Pengembangan karir dalam suatu organisasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan kinerja (Meyer & Smith, 2010). Dengan adanya pengembangan karir yang jelas karyawan nantinya akan memberikan kinerja yang baik dan maksimal bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnawati dan Widyani (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja* menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Agus dan Indra (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja yang diberikan karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut, Aep Ahmad Saebu (2018) dan Moh. Sutoro (2018) juga

menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Albertus, dkk (2017) dan Febby Ramadhani (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir secara parsial negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain adanya pengembangan karir, suatu organisasi juga perlu melakukan pelatihan kerja bagi karyawannya. Menurut Kwenin dan Daisy (2013), suatu organisasi perlu memberikan pelatihan serta fasilitas pendidikan kepada karyawannya agar karyawan tersebut memiliki komitmen, setia pada organisasi, dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut. Adanya pelatihan dimaksudkan agar dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan merupakan suatu rencana atau tujuan perusahaan dalam memfasilitasi pembelajaran karyawannya yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, maupun perilaku selama bekerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses pelatihan ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, yang sangat erat perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Menurut Dian dan Yosef (2018) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat pelatihan yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anggereni (2018), Rini dan Indah (2018) juga menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Erni,dkk (2020) dan Priyanto (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Citra, dkk (2015) dan Aido, dkk (2014) menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Menurut Agung (2013), Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Hotel Grand Zuri di bawah naungan Zuri *Hospitaly Management* (ZHM), telah bertransformasi sebagai salah satu hotel yang cukup di perhitungkan di Indonesia. Hotel Grand Zuri memiliki cabang di kota – kota sebagai berikut, Riau, Padang, Palembang, Bali, Bekasi, Tangerang, dan Yogyakarta. Grand Zuri Kuta Bali merupakan hotel bintang 4 yang memiliki 133 kamar. Berlokasi di kawasan Kuta yang merupakan daya tarik wisata paling terkenal di Bali. Lokasi strategisnya memudahkan akses ke Pantai Kuta, Legian, Seminyak, dan Area Denpasar. Tepatnya di Jln Raya Kuta No. 81 Kuta, Badung, Bali. Hotel Grand Zuri Kuta ini adalah pilihan akomodasi yang sangat tepat bagi wisatawan yang ingin berlibur maupun dalam perjalanan bisnis.

Dalam perkembangan pariwisata yang semakin meningkat menuntut Hotel Grand Zuri Kuta untuk bisa bersaing dan memiliki keunggulan yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan dalam persaingan jasa akomodasi atau penginapan, keunggulan kompetitif ini bisa tercapai apabila Hotel Grand Zuri Kuta didukung oleh kinerja karyawan yang baik dan berkompeten dibidangnya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik bagi *customer*. Saat ini Hotel Grand Zuri Kuta memiliki 45 orang karyawan. Berikut ini adalah data keluar masuknya karyawan Hotel Grand Zuri Kuta.

Tabel 1.1

**Data Keluar Masuk Karyawan Hotel Grand Zuri Kuta
Tahun 2017-2020**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase
2017	82	20	19	79	24,84%
2018	79	14	9	74	18,30%
2019	74	10	14	78	13,15%
2020	78	50	17	45	81,30%

Sumber: Data Karyawan Hotel Grand Zuri Kuta.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah karyawan yang masih bertahan di Hotel Grand Zuri Kuta tahun 2020 sebanyak 45 orang, dengan jumlah karyawan yang keluar atau berhenti tertinggi adalah di tahun 2020 sebanyak 50 orang, persentase sebanyak 81,30%. Berdasarkan hasil persentase tersebut menurut Gillies (2016) perputaran karyawan dikatakan normal apabila tingkat

persentasenya berkisar di antara 5-10% per tahun, jika melebihi angka 10% per tahun maka perputaran karyawan dianggap cukup tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak HRD (*Human Resourch Development*) pada Hotel Grand Zuri Kuta ditemukan alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, prestasi kerja karyawan yang menurun, pihak manajemen memberhentikan pegawai yang tidak mencapai target serta karyawan yang tidak menguasai bidangnya dengan baik, dan juga dikarenakan pandemi covid-19 yang melanda Indonesia yang berakibat pada menurunnya tingkat kunjungan wisatawan ke Bali, maka pihak manajemen hotel melakukan pengurangan jumlah pegawai.

Jika ditinjau dari segi pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan oleh Hotel Grand Zuri Kuta sudahlah baik, karena pelatihan untuk seluruh asosiasi dilaksanakan rutin setiap bulan oleh masing-masing *section* dan *department*. Selain itu *Human Resources Department* juga memberikan pelatihan rutin secara terjadwal baik secara *online*, *workshop* maupun kelas. Beberapa masalah yang ditemukan terkait dengan pengembangan karir dan pelatihan karyawan tersebut diantaranya tidak ada laporan indikator yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan dalam setiap program pelatihan secara evaluasinya. Sehingga pelatihan-pelatihan tersebut terlihat hanya sebatas sebuah program yang dilakukan untuk memenuhi permintaan dari *Learning & Development Department*.

Keseluruhan asosiasi atau karyawan dari Hotel Grand Zuri Kuta memiliki perjalanan karir yang cukup baik. Beberapa karyawan ada yang memiliki karir yang

dibangun dari awal yaitu mulai dari menjadi *trainee*, *daily worker*, karyawan kontrak, hingga karyawan tetap. Namun, tingkat *turnover* pada Hotel Grand Zuri Kuta masih cukup tinggi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Daru dan Genita (2018), Bernhard, dkk (2015), serta Dono dan Popy (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa, jika perusahaan memberikan pengembangan karir dan pelatihan dengan baik dan terstruktur kepada karyawannya maka kinerja yang akan diberikan oleh karyawan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti dan Sri (2019), Elisia dan Indah (2019) serta Halida Sofiah Noor (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas, implementasi program pengembangan karir dan pelatihan masih belum optimal sehingga diduga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Kuta”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta?

2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta?
3. Apakah pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian diatas adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Kuta

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengembangan karir dan pelatihan karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Hotel Grand Zuri Kuta

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi staf dan pegawai di lapangan mengenai pengembangan karir dan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi bagi program pengembangan karir dan pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan.

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengembangan pola pikir penelitian, khususnya dalam upaya memahami pengembangan karir dan pelatihan karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan menambah daftar pustaka dan dapat berguna sebagai tambahan informasi bagi mahasiswa pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan, dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins *et.al.*, 2012).

Disposition attribution atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individu, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi persepsi diri, kemampuan motivasi. *Situational attribution* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, pandangan masyarakat. Penentu atribusi atau penyebab apakah individu atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Robbins *et.al.*, 2012) yaitu sebagai berikut:

1. Konsensus (*consensus*), perilaku yang ditunjukkan jika semua orang yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.
2. Kekhusususan (*distinctiveness*), perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan.
3. Konsistensi (*consistency*), perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Kejadian-kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan, pengembangan karir, pelatihan, dan kondisi sosial tempat mereka berada, hal ini sesuai karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Apabila seorang karyawan melakukan tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka perusahaan harus dapat cepat mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan perusahaan ini berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada dari pribadi seseorang.

Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan yang lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan.

2.1.2 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Berkaitan tentang pengertian pengembangan karir karyawan ini, maka berikut beberapa pendapat para ahli di bidang SDM. Menurut Gouzali dan Saydam (2010:553) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan

seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut mencakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama bekerja. Berdasarkan hal tersebut, maka pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, kemajuan, kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ketingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap karyawan akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, selalu mengharapkan akan adanya perubahan dan jaminan bahwa ia akan mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan seiring berjalannya waktu.

Pengertian pengembangan karir menurut Samsudin dan Sadili (2019:140) sebagai berikut : “pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.” Atas uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa individu karyawan tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga perlu memiliki *governance skill*. Kompetensi ini diperlukan karena individu pegawai harus mengelola dirinya sendiri dalam organisasi dan melakukan *continuous learning process* yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir di masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya.

Menurut Ardana dan Komang (2011:1), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya hubungan pengembangan karir yang sistematis dan programatis oleh perusahaan melalui departemen personalianya.

Rivai *et.al.*, (2010:26) mengemukakan aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir adalah: 1. Prestasi Kerja (*Job Performance*), 2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*), 3. Jaringan kerja (*Net Working*), 4. Pengunduran diri (*Resignation*), 5. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*), 6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*), 7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*), 8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*), 9. Pengalaman internasional (*International experience*). Setiap karyawan akan berupaya mencapai karir tertinggi dalam organisasi tempat kerjanya dan hal ini sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerjanya.

2. Manfaat Pengembangan Karir

Perusahaan harus berperan aktif dalam perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan *staffing* perusahaan di masa yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier. Handoko dan Hani (2001) Menjelaskan manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi atau departemen

personalia terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karier adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
- b. Menurunkan perputaran karyawan.
- c. Mengungkap potensi karyawan.
- d. Mendorong pertumbuhan.
- e. Mengurangi penimbunan.
- f. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- g. Membantu pelaksanaan rencana – rencana kegiatan yang telah disetujui.

Pengembangan karir tidak hanya melalui promosi saja ataupun peningkatan kedudukan dari tingkat yang lebih rendah menjadi lebih tinggi. Pengembangan karir merupakan suatu perubahan yang diinginkan pegawai yang bersifat vertical dimana maksudnya mengubah status atau eselon karyawan yang bersangkutan. Manfaat pengembangan karir ini adalah untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan dapat menjadi tenaga kerja yang kompetitif.

3. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Londong, dkk. (2017:437), dari segi pengembangan karir, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
- b. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
- c. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

4. Program Pengembangan Karir

Dalam hal pengembangan karir karyawan, sebenarnya pihak perusahaan hanyalah memfasilitasi karir karyawan ke jenjang selanjutnya. Pengaruh utama karir seseorang sebenarnya sangat tergantung kepada kemauan dan kesanggupan karyawan itu sendiri. Menurut Londong, dkk. (2017:437) dalam praktik penyusunan program pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menyusun struktur organisasi
- b. Menyusun uraian jabatan
- c. Menyusun persyaratan jabatan
- d. Menyusun tingkat penilaian prestasi kerja
- e. Menyusun mentor dan sponsor
- f. Menyusun program pendidikan dan pelatihan
- g. Menyusun prosedur kenaikan karir

5. Indikator-Indikator Pengembangan Karir

Menurut Angga (2018) ada beberapa indikator pengembangan karir, yaitu :

a. Perlakuan yang adil dalam karir

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

b. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d. 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. Seorang

karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selau berarti keberhasilan mencapai posisi tertinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

6. Tahapan Pengembangan Karir

Tahap – tahap pengembangan karir dalam perusahaan merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pension. Rivai (2014:298) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan – tahapan berikut :

- a. Tahap awal / tahap pembentukan merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun – tahun awal pekerjaannya.
- b. Tahap lanjutan merupakan tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitik beratkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.
- c. Tahap mempertahankan merupakan tahap dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.
- d. Tahap pensiun merupakan tahap dimana individu telah menyelesaikan satu karir dan akan berpindah ke karir yang lain. Individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri yang sebelumnya tidak dapat dilakukannya.

2.1.3 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya karyawan dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan dimana tujuannya untuk memperbaiki kinerja dari tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang pejabatnya belum terbiasa atau menyiapkan individu untuk perubahan yang mungkin terjadi.

Definisi pelatihan yang berwawasan luas dirumuskan oleh Komisi Tenaga Kerja adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau

tingkah laku keahlian melalui pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sejumlah kegiatan. Tujuannya dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan mendatang.

Kaswan (2016:2) mendefinisikan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Achmad dan Ruky (2013) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya.

Mathis *et. al.*, (2011:5), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai, dkk. (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

- a. Manfaat untuk karyawan

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - 4) Membantu karyawan mengatasi *stress*, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - 9) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
 - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
 - 11) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b. Manfaat untuk perusahaan
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan

- 3) Memperbaiki sumber daya manusia
- 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- 5) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- 6) Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan
- 7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- 8) Membantu pengembangan perusahaan
- 9) Belajar dari peserta
- 10) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.
- 11) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
- 12) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- 13) Membantu pengembangan promosi dari dalam
- 14) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
- 15) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- 16) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
- 17) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan
- 18) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
- 19) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal
- 20) Mendorong mengurangi perilaku merugikan
- 21) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan

- 22) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
 - 23) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja
- c. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu
- 1) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
 - 2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan *transfer* atau promosi
 - 3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 - 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
 - 5) Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - 6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
 - 7) Meningkatkan kualitas moral
 - 8) Membangun kohesivitas dalam kelompok
 - 9) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
 - 10) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

3. Tujuan Pelatihan

Pada dasarnya tujuan pelatihan yaitu mengembangkan karyawan untuk terampil, terdidik, dan terlatih secara *professional* dan siap pakai dalam bidangnya masing-masing. Menurut Mangkunegara (2010:52), tujuan pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.

- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
- h. Menghindarkan keseragaman.
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

4. Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2012:114) ada dua metode yang dapat memastikan keefektifitasan program pelatihan yaitu :

- a. *On job training* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Ada beberapa bentuk pelatihan *on job training* antara lain:
 - 1) *Couching* atau *understudy* adalah sebuah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman, yang dilakukan secara pelatihan informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, hubungan dengan atasan atau teman kerja.
 - 2) Pelatihan magang (*apprenticeship training*) adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan kepada karyawan, dilakukan dengan

pembimbingan untuk praktek dan aplikasi semua prinsip belajar pada pekerjaan sesungguhnya.

b. *Off the job training*

- 1) *Lecture* adalah teknik yang digunakan seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan pengajar pada kelompok karyawan yang dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi.
- 2) Presentasi dengan video adalah teknik yang digunakan menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.
- 3) *Vestibule training* adalah pelatihan yang dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.
- 4) Bermain peranan (*role playing*) adalah teknik pelatihan yang dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu dengan peranan seperti ini akan diketahui bagaimana menghadapi situasi kerja yang sesungguhnya.
- 5) Studi kasus adalah teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan atau didiskusikan dikelompok atau tim dimana masing-masing tim saling berinteraksi.
- 6) *Self study* merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain.

- 7) Program pembelajaran yaitu seperti *self study* tetapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya dapat disampaikan pada pengajar untuk diberikan umpan balik.
- 8) *Laboratory training* adalah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku diantara peserta.
- 9) *Action learning* adalah teknik dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan masalah yang dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.
- 10) Organisasi dapat memilih satu atau lebih teknik diatas untuk diterapkan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kondisi organisasi.

5. Dimensi Pelatihan

Menurut Rivai (2014), dimensi pelatihan dapat dijelaskan dalam beberapa bagian yaitu sebagai berikut :

a. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

b. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

c. Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

d. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar siap untuk dilatih, artinya tenaga kerja yang diikuti sertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar – benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

e. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan *output* yang sesuai.

6. Indikator-Indikator Pelatihan

Menurut Jesika Sela, dkk. (2018) ada beberapa indikator yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut :

a. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

b. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

c. Pelatih

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang diberikan untuk memberikan materi pelatihan harus benar – benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, *professional*, dan kompeten.

d. Materi

Pelatihan sumber daya manusia membutuhkan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

e. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

f. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja yang berarti perusahaan telah

memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2010: 9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Menurut Hasibuan dan Malayu (2016:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, namun juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut, apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya yang kemudian menghasilkan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi perusahaan serta memberikan kontribusi ekonomi.

Moeheriono (2010:11) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Menurut Sedarmayanti (2011:50) kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan *performance* atau prestasi adalah hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang telah karyawan lakukan dari suatu fungsi pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan atau

kontribusi mereka pada perusahaan pada suatu periode waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan (perindividu) dan kinerja perusahaan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan tersebut (Bastian dan Indra, 2015). Karyawan adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan badan (wadah yang telah ditentukan) kemungkinan besar akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Karyawan inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu perusahaan. Definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang ada disuatu perusahaan.

2. Penilaian Kinerja

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi, oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja perusahaan tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan

dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan. (Moeheriono, 2010:95)

Menurut Rivai (2014), penilaian kerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan menjadi manfaat yang penting bagi karyawan, *supervisor*, departemen sumber daya manusia, maupun perusahaan. *Supervisor* dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir, pelatihan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan

untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Perusahaan dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasehat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan (Hajrina *et. al.*, 2016:382-383).

3. Indikator Kinerja

Dr. Emron Edison, dkk. (2017:192) menyebutkan beberapa indikator dalam menentukan kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan.
- b. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas – tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
- c. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- d. Waktu penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk memperkuat kepercayaan

pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan.

4. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Dalam suatu perusahaan, melakukan penilaian terhadap kinerja dari setiap karyawan adalah sangat penting dimana tujuan utama melakukan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan setiap karyawan.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Untuk digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga anantara lain dapat diarahkan jenjang karirnya ataupun perencanaan karir, kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja individu.

Adapun kegunaan dari penilaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah antara lain untuk:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Dalam rangka kebijakan penyesuaian kompensasi.
- c. Dalam rangka penempatan karyawan.
- d. Dalam rangka perencanaan pelatihan dan pengembangan karir.
- e. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sebagai suatu hasil, kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Suprihanto (2011) menyebutkan bahwa sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: bakat, pendidikan, pelatihan, kecerdasan emosional, pengembangan karir, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya.

Bernardin dan Russel (2010) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, sikap, dan perilaku karyawan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Dari sekian banyak penelitian yang mempengaruhi kinerja karyawan, ternyata kinerja karyawan sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh pengetahuan, kreatifitas, dan keterampilan serta keinginan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain untuk dapat bekerja dengan baik, diperlukan kemampuan yang handal serta motivasi yang kuat dan untuk bekerja dengan terampil serta handal itu diperoleh dengan pelatihan. Kaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada suatu perusahaan melalui sistem manajemen kinerja yang efektif yang akan dipilih untuk disesuaikan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing perusahaan.

Menurut Achmad dan Ruky (2013), program manajemen kinerja yang efektif hendaknya memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. *Relevance*, yaitu hal-hal atau faktor yang diukur adalah relevan, terkait dengan pekerjaannya apakah itu *outputnya*, proses atau *inputnya*.

- b. *Sensitivity*, yaitu sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan anantara karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi.
- c. *Reliability*, sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, percaya bahwa menggunakan tolak ukur yang efektif, akurat, konsisten dan stabil.
- d. *Acceptibility*, yaitu sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilaian maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- e. *Practicality*, yaitu semua instrument atau formulir harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit, dan tidak berbelit-belit.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Rivai (2014: 290) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir berpengaruh terhadap penilaian kinerja karyawan dimana pengembangan karir merupakan usaha formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang – orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Purnawati dan Widyani (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Marc dan Luc Dorenbusch (2016) diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian yang

dilakukan oleh Aep Ahmad Saehu (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja karyawan akan semakin meningkat apabila pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan juga memadai, sehingga kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan juga dapat meningkat dan mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.2.2 Hubungan antara Pelatihan Terhadap Kinerja

Ruky (2010) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Oktavianto (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar.

2.2.3 Hubungan antara Pengembangan Karir dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir dan pelatihan sering dikaitkan memiliki pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut Komang (2012:1), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir sangatlah penting dilaksanakan oleh pihak personalia terhadap karyawannya, dengan pengembangan karir yang memadai dan secara konsisten dapat meningkatkan kinerja karyawan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Mathis (2013:5), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Maka dari itu peran perusahaan dalam memberikan pelatihan bagi karyawannya sangatlah penting untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga kinerja yang diberikan dapat tercapai dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Bernhard, dkk (2015) menyatakan bahwa secara simultan pelatihan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan semakin meningkatnya

pengembangan karir dan pelatihan maka semakin meningkat pula tingkat kinerja karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

2.3.1 Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Purnawati dan Widyani (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi pengembangan karir maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian dengan hasil yang sama juga dilakukan oleh Agus dan Indra (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, insentif, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya menyatakan bahwa, pengembangan karir berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa jika pengembangan karir yang diberikan perusahaan baik atau sesuai dengan ketentuan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Penelitian dengan hasil yang sama juga dilakukan oleh Aep Ahmad Saehu (2018) dengan judul “Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar” menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh

Moh. Sutoro (2019) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Finance Jakarta” menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Albertus, dkk (2017) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa pengembangan karir secara parsial negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Febby Ramadhani (2019) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Usaha Era Mandiri” yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Angga dan Susi (2015) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru” menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anizah (2019) dengan judul “Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo” menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Gian, dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk Kantor Cabang Manado” menyatakan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Dian dan Yosef (2018) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indomaju Textindo” menyatakan bahwa pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Eka Sri Anggereni (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng” menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rini Astuti dan Indah Sari (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan” menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Erni, dkk (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta” menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Citra dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Promosi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Kendari)” menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aido dkk (2014) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kasus Perusahaan Distributor Alat Berat” menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Hasrudy (2020) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanmu” menyatakan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Daru dan Genita (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Air Manado)” menyatakan bahwa adanya pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan secara signifikan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bernhard dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara” menyatakan bahwa secara simultan pelatihan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dono dan Popy (2015) yang berjudul “Pengaruh

Kompetensi, Pengembangan karir, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal, Perimbangan Keuangan” menyatakan bahwa secara simultan pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti dan Sri (2019) dengan judul “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam” menyatakan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karir secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Elisia dan Indah (2020) yang berjudul “Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding *Plantation Nature Resort And Spa*” yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Halida Sofiah Noor (2020) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Pada Kepuasan Anggota KSPPS BMT *Ta’awun Sumedang*” yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.