

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Setiap kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan tentu membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material, dan mesin. Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik, untuk mengelolanya dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) (Husain, 2018). Sumber daya manusia menurut Dewi dan Harjoyo (2019:3), merupakan semua kekuatan atau potensi atau apa-apa yang dimiliki manusia, seperti: akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk bebas merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan pihak lain, memiliki cipta, rasa, karsa dan karya.

Menurut Taaweran, dkk. (2016) sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia harus bisa diatur dengan sedemikian rupa oleh sebuah perusahaan untuk mencapai kinerja yang maksimal sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Berdasarkan uraian teori-teori mengenai sumber daya manusia, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja disuatu perusahaan atau organisasi yang memiliki kekuatan dan potensi, serta merupakan aset paling penting yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Rachmawati (Karang, 2020), adalah sistem rencana formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu

organisasi. Menurut Mangkunegara (Rahman, 2019), MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Abdullah (2017) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Berdasarkan uraian teori-teori mengenai manajemen sumber daya manusia, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pada pengelolaan dan pendayagunaan yang melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari karyawan. Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan (Noviawati, 2016). Kinerja

menurut Palgunanto, dkk. (Balbed dan Sintaasih, 2019) juga diartikan hasil kerja karyawan baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Menurut Warsi (2019), kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan uraian teori-teori mengenai kinerja, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah tingkat diklat (pendidikan dan pelatihan) (Sarminingsih, 2019). Pendidikan menurut Sutrisno (Ratnasari dan Sunuharyo, 2018), sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan dimasa yang akan datang.

Pelatihan menurut Dessler (Supriyatno, 2019), adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera, sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum, terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang. Menurut Hasibuan (Ratnasari dan Sunuharyo, 2018), pendidikan dan pelatihan (diklat) yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik secara teknis maupun

manajerial. Berdasarkan uraian teori-teori mengenai diklat, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa diklat (pendidikan dan pelatihan) adalah proses peningkatan baik secara teknis maupun manajerial untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan kerja yang dibutuhkan karyawan untuk jangka waktu yang panjang.

Penelitian mengenai hubungan diklat terhadap kinerja mengacu pada penelitian terdahulu yang sudah dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *and* Budiartma (2018), menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya apabila diklat ditingkatkan maka akan diikuti juga dengan meningkatnya kinerja. Sulfa, *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa peningkatan diklat (X1), akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y2) dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja karyawan (Y2) dianggap konstan.

Muliadi, dkk. (2019) dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin efektif diklat yang diterapkan, maka akan semakin tinggi kinerja. Husain (2018) dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika diklat mengalami kenaikan maka kinerja juga akan mengalami kenaikan. Syahputra dan Jufrizen (2019), Menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan

bagi karyawan maka karyawan mengalami perubahan-perubahan yang positif bagi karyawan baik pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang semakin meningkat dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti diklat.

Kinerja karyawan menurut Rivai dan Sagala (Rahman dan Solikhah, 2016), dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah rotasi kerja. Robbins dan Judge (Rahman dan Solikhah, 2016) mengemukakan bahwa rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktivitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama. Rotasi pekerjaan menurut Warsi (2019), juga mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari karyawan lama serta untuk orientasi dan penempatan karyawan baru, dengan begitu diharapkan rotasi pekerjaan dapat memberi dampak pada kinerja karyawan.

Menurut Kaymaz (Rahman dan Solikhah, 2016), rotasi kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Mangkupawira (Warsi, 2019) menyatakan bahwa pelaksanaan rotasi pekerjaan harus menggunakan kebijakan berdasarkan pada data dan informasi yang akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan dan perilaku karyawan. Berdasarkan teori-teori mengenai rotasi kerja maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain pada tingkat dan persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama,

mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang dalam pelaksanaannya harus menggunakan kebijakan berdasarkan pada data dan informasi.

Adapun penelitian sebelumnya tentang pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna, dkk. (2018) dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya apabila rotasi kerja ditingkatkan maka akan diikuti juga dengan meningkatnya kinerja. Naibaho (2020) dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika rotasi kerja dilakukan dengan indikator kemampuan karyawan, pengetahuan karyawan, kebosanan/kejuhan karyawan, kondisi kerja dan sikap pribadi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Fernando *and* Dissanayake (2019) dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa praktik rotasi kerja meningkat, kinerja karyawan juga meningkat. Jocom, *et al.*, (2017) dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa tidak pengaruh signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Pegadaian (Persero) Manado dikarenakan para karyawannya beranggapan bahwa mereka boleh jadi setuju dengan ketentuan yang dibuat oleh perusahaan, namun hal tersebut tidak selalu membuat kinerjanya akan meningkat seiring dengan perputaran pekerjaan. Manopo, dkk. (2018) dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh

positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa setiap peningkatan satuan rotasi kerja akan meningkatkan kinerja dengan asumsi variabel lainnya yang diteliti adalah konstan. Namun hal tersebut tidak selalu membuat kinerjanya akan meningkat seiring dengan rotasi kerja yang dilakukan.

Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir yang merupakan usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja, yang dilakukan secara berulang ulang untuk mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa kenaikan jenjang jabatan (Kudsi, dkk. 2017). Pengembangan karir menurut Mangkunegara (Distyawaty, 2017), adalah aktivitas kekaryawanan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Handoko (Sunarsi, dkk. 2020) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Berdasarkan teori-teori tentang pengembangan karir, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja dan membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan, tujuannya untuk mendapatkan kesempatan karir yang tersedia disuatu organisasi atau instansi pemerintah.

Penelitian tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh Suyanto, *et al.*, (2018) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi perkembangan karir, maka kinerja karyawan semakin tinggi atau semakin rendah perkembangan karir, semakin rendah kinerja karyawan. Kudsi, dkk. (2017) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel pengembangan karir, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan.

Sunarsi, dkk. (2020) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa setiap ada peningkatan pengembangan karir maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Febrianti, *et al.*, (2020) dengan yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan. Artinya bahwa setiap kali terjadi peningkatan pengembangan karir maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan. Marjanuardi dan Ratnasari (2019), dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa pengembangan karir tidak selalu membuat kinerja meningkat seiring dengan tingkat pengembangan karir yang dilakukan.

PT. Dapensi Trio Usaha (PT. DTU) yang didirikan pada tanggal 21 Januari 1992 berdasarkan Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH di Bandung, tanggal 21 Januari 1992 Nomor 55, yang disahkan oleh Menteri Kehakiman

Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Pengesahan Menteri Kehakiman & HAM RI, Tahun 1995 Nomor : C2-3976.HT.01.01.TH.95. Sebagai anak usaha Yayasan Dana Pensiun PT. Pos Indonesia (Dapenpos) dan selaku afiliasi PT. Pos Indonesia (Persero), pada awalnya PT. DTU diposisikan sebagai supplier barang dan jasa untuk mendukung aktivitas operasional PT. Pos Indonesia (Persero).

Semakin berkembang dan beragamnya portofolio bisnis Perusahaan, peningkatan volume bisnis dan terbukanya peluang bisnis di luar PT. Pos Indonesia (Persero), PT. DTU mulai menggarap pasar pemerintahan, swasta dan BUMN di luar PT. Pos Indonesia (Persero). Perkembangan dunia bisnis yang sangat cepat mentransformasikan bisnis inti PT. DTU, yang pada awalnya hanya bergerak di bidang perdagangan umum (*general trading*), mulai merambah ke bisnis jasa outsourcing dan turunannya, bisnis jasa pengamanan (*security service*), jasa keagenan. Mulai tahun 2013, PT. DTU mulai merambah pada bisnis pengelolaan parkir (*parking service*) dengan menggunakan sistem yang dirancang untuk dapat memberikan nilai tambah bagi mitra kerja. Alamat kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar berada di Jl. Kenyeri No.138, Tonja, Kec. Denpasar Utara, Kota Denpasar, Bali. Karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar berjumlah 55 karyawan.

Adapun hasil wawancara awal yang peneliti lakukan dengan kepala kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan, yaitu kurangnya inisiatif karyawan dalam bekerja sehingga peneliti menyarankan kepada

pimpinan perusahaan supaya memotivasi karyawan agar memiliki tingkat inisiatif yang lebih baik. Karena Inisiatif menjadi semakin penting di dalam dunia pekerjaan. Organisasi ingin para pekerjanya bisa berpikir sendiri dan bisa mengambil aksi tanpa menunggu diperintahkan terlebih dahulu. Lagi pula, fleksibilitas dan keberanian lah yang mendorong tim – tim dan organisasi – organisasi untuk menjadi inovatif dan berkompetisi.

Fenomena yang berkaitan dengan diklat pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar, hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang peserta diklat pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha Cabang Denpasar menemukan bahwa kurangnya sikap dan keterampilan pada instruktur yaitu instruktur tidak mampu menguasai materi pelatihan dan mendemonstrasikannya. Dan instruktur tidak sepenuhnya dapat memberikan bimbingan keterampilan yang bertujuan untuk membantu penerima manfaat. Dan disamping itu pula waktu pelatihan yang dijadwalkan masih kurang sehingga peserta pelatihan masih kurang terhadap penguasaan akan materi yang akan diberikan dalam mengikuti diklat.

Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan berkaitan dengan rotasi kerja pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar menemukan bahwa fenomena yang berkaitan dengan rotasi pekerjaan yaitu kurangnya pengalaman kerja bagi karyawan. Karyawan yang berpengalaman, lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus memiliki tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan, dan begitu pula sebaliknya. Maka dari itu

pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan, dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka karyawan akan memperoleh penilaian yang lebih baik.

Adapun berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan berkaitan dengan pengembangan karir pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha Cabang Denpasar menemukan bahwa adanya perlakuan yang kurang adil dalam berkarir dan informasi tentang berbagai sumber promosi. Kriteria promosi tidak didasarkan atas pertimbangan objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan. Perlakuan adil ditempat kerja memang sangat diperlukan agar tidak ada diskriminasi antar sesama pekerja, semua bisa dapat perlakuan, kesempatan dan penghargaan yang sama. Disamping itu pula perusahaan tidak terbuka dalam memberikan informasi tentang berbagai sumber promosi bagi karyawan yang ingin mengembangkan karirnya. Setiap karyawan pasti ingin memiliki jenjang karir yang terus berkembang secara vertikal, bergerak dari posisi awal ke posisi yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian teori, hasil penelitian sebelumnya dan fenomena, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar dengan judul penelitian “Pengaruh Diklat, Rotasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT. Dapensi Trio Usaha Cabang Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan penjelasan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka perlu adanya batasan ruang lingkup untuk mempermudah agar masalah yang

diteliti memperoleh kejelasan, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah diklat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar?
2. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha cabang Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan yang lebih luas, serta dapat dijadikan referensi di lingkungan akademis

serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan sebagai bahan bagi pimpinan perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan mengenai diklat, rotasi kerja dan pengembangan karir pada kantor PT. Dapensi Trio Usaha Cabang Denpasar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah sebuah konsep dengan pernyataan yang tertata rapi dan sistematis dalam penelitian karena landasan teori menjadi landasan yang kuat dalam penelitian. Landasan teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak.

Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut Birnberg (Sinta, 2016), teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan.

Menurut dari teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut

terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu.

Menurut Robbins (Purnamasari, 2019), *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab dimasing-masing posisi atau jabatan dengan sebaik-baiknya sesuai yang diharapkan perusahaan diidentikkan dengan tujuan.

2.1.2 Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

1) Pengertian diklat

Diklat (pendidikan dan pelatihan) adalah proses peningkatan baik secara teknis maupun manajerial untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan kerja yang dibutuhkan karyawan untuk jangka waktu yang panjang. Pendidikan dan pelatihan menurut Tohardi (Sarminingsih, 2019), adalah suatu proses kegiatan dari suatu organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan teori dan keterampilan praktek sumber daya manusia sesuai dengan keinginan yang bersangkutan.

Hasibuan (Ratnasari dan Sunuharyo, 2018) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial. Menurut Hasibuan (Syahputra dan Jufrizen, 2019), pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa diklat (pendidikan dan pelatihan) adalah suatu

pengembangan teori dan praktek ke arah yang diinginkan oleh seorang karyawan dan organisasi yang bersangkutan.

2) Pentingnya diklat

Menurut Sarminingsih (2019), pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- a) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu karyawan ataupun staf baru penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau meningkatkan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c) Promosi dalam suatu organisasi adalah keharusan, apabila organisasi tersebut mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward dan insentif (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan kinerja bagi seorang karyawan. Terkadang kemampuan seseorang yang akan dipromosikan untuk

menduduki jabatan tertentu masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan tambahan.

3) Tujuan diklat

Handoko (Anggreni dan Ardana, 2019) mengemukakan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah sebagai berikut:

- a) Untuk menutup antara kecakapan dan kemampuan karyawan dalam permintaan jabatan.
- b) Program-program diklat diharapkan dapat meningkatkan kerja karyawan yang semakin efektif dan efisien dengan mencapai sasaran-sasaran kerja yang sudah ditetapkan.

4) Manfaat diklat

Menurut Simamora (Hidayat dan Nurasyiah, 2017), manfaat-manfaat yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yaitu:

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan.
- c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

5) Prinsip-prinsip diklat

Menurut Yoder (Anggreni dan Ardana, 2019), Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan (diklat) antara lain sebagai berikut:

a) Perbedaan Individu (*Individual Differences*)

Dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) didasari dengan adanya perbedaan potensi dalam tiap peserta, karena perbedaan tersebut adalah hal yang perlu diperhatikan untuk merencanakan program pendidikan dan pelatihan (diklat).

b) Hubungan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*)

Setiap pekerjaan membutuhkan kejelasan dengan pengetahuan dan kecakapan apa saja yang diperlukan seorang pekerja untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Materi yang diberikan pada saat pendidikan dan pelatihan (diklat) harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

c) Motivasi (*Motivation*)

Rencana dalam sebuah pendidikan dan pelatihan (diklat) harus didasari dengan adanya semangat dari peserta pendidikan dan pelatihan (diklat).

d) Partisipasi yang Aktif (*Active Participation*)

Dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) peserta dituntut aktif dalam mengemukakan pendapat, memberi pertanyaan atau memberi saran, agar terjadi komunikasi dua arah dalam program pendidikan dan pelatihan (diklat) tersebut.

e) Metode Pelatihan (*Training Methods*)

Metode yang digunakan dalam program pendidikan dan pelatihan (diklat) akan menentukan keberhasilan dalam program tersebut.

f) Prinsip Belajar (*Principle of Learning*)

Pembahasan materi dari hal yang sederhana sampai hal yang sulit merupakan asas belajar yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan (diklat).

6) Indikator diklat

Adapun beberapa indikator dari pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Rae (Pradipta, 2019) yaitu :

a) Isi pelatihan

Ialah apakah isi dari program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut up to date.

b) Metode pelatihan

Apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

c) Sikap dan keterampilan instruktur

Yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong seseorang untuk belajar.

d) Lamanya waktu pelatihan

Yaitu berapa lama waktu yang diberikan untuk memberikan materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo yang diberikan untuk penyampaian materi tersebut.

2.1.3 Rotasi Kerja (Job Rotation)

1) Pengertian rotasi kerja

Rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain pada tingkat dan persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama, mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang dalam pelaksanaannya harus menggunakan kebijakan berdasarkan pada data dan informasi. Rachmawati dan Kurnia (2017) mengemukakan bahwa job rotation atau rotasi kerja adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik ke tempat-tempat baru atau tanggung jawab baru.

Rotasi kerja menurut Robbins dan Judge (Rahman dan Solikhah, 2016), adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktivitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama. Menurut Adomi (Paramartha, 2018), *job rotation* dapat mengurangi kebosanan dan kepenatan karyawan pada pekerjaan dan meningkatkan motivasi kerja serta komitmen dan pengelompokan atau penggolongan tugas-tugas kerja, yang sangat direkomendasikan untuk inovasi organisasi dalam mengembangkan kekuatan kerja saat ini dan masa depan pada lingkungan yang dinamis saat ini.

Dapat ditarik kesimpulan berdasarkan dari uraian-uraian pendapat tersebut bahwa rotasi kerja adalah memutar atau menggilir

karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mengurangi kebosanan dan kepenatan karyawan pada pekerjaan.

2) Tujuan rotasi kerja

Wahyudi (Sari, 2018) mengemukakan bahwa tujuan dari pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

a) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*).

b) Membuka kesempatan untuk pengembangan karir

Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

c) Memperluas dan menambah pengetahuan

Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

d) Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan

Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan

dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

- e) Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.

Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.

- f) Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.

- g) Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

3) Manfaat rotasi kerja

Menurut Martikasari (Saryanto dan Amboningtyas, 2017), manfaat rotasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan produktivitas;
- b) Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan;
- c) Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan;
- d) Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaan;

- e) Memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi;
- f) Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan;
- g) Alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka;
- h) Untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya;
- i) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik;
- j) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan;
- k) Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

4) Indikator rotasi kerja

Menurut Rahmali (Paramartha, 2018), indikator yang dapat mengukur variabel rotasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Pengetahuan atas tugas-tugas kerja baru
Pengetahuan atau tugas-tugas kerja baru merupakan suatu pemahaman pekerjaan atau tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.
- b) Kemampuan atau keahlian dalam menyelesaikan tugas-tugas
Merupakan suatu kemahiran atau pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa kesulitan.
- c) Pengalaman dalam bekerja
Merupakan suatu pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.
- d) Semangat dalam bekerja

Semangat dalam bekerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang dalam, mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

e) Tidak jenuh dalam bekerja

Merupakan kesenangan atau kenyamanan dalam bekerja.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian pengembangan karir

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja dan membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan, tujuannya untuk mendapatkan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Menurut Sarminingsih (2019), pengembangan karir sangat penting, karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengembangan karir menurut Mangkunegara (Distyawaty, 2017), adalah aktivitas kekaryawanan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Handoko (Sunarsi, dkk. 2020) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan

kebutuhan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah.

Marwansyah (Sarminingsih, 2019) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif yang objektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subjektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut berfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Berdasarkan uraian-uraian pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan yang didasarkan atas pertimbangan objektif dan rasional.

2) Tujuan pengembangan karir

Mangkunegara (Sarminingsih, 2019) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.
- c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.
- d) Memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan.
- e) Membuktikan tanggung jawab sosial .

- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
- g) Mengurangi turnover dan biaya karyawan.

3) Manfaat pengembangan karir

Menurut Samsudin (Kudsi, dkk, 2017), ada empat manfaat dalam pengembangan karir yaitu:

a) Mengungkap potensi karyawan

Adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.

b) Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat dipelihara.

c) Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

d) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini

akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Martoyo (Sarminingsih, 2019), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut ini:

a) Pendidikan formal

Adalah pendidikan yang didapatkan melalui pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi di masa pendidikan tersebut dapat meningkatkan dan mengembangkan karir karyawan tersebut. Dimana yang dinilai adalah mengenai latar belakang pendidikan terhadap jenis pekerjaan yang dimiliki.

b) Lowongan jabatan

Adalah kekosongan pada salah satu jabatan atau posisi dalam lingkungan perusahaan.

c) Prestasi kerja

Adalah suatu kerja yang dihasilkan seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja merupakan kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir seseorang.

d) Pengalaman kerja

Adalah pendidikan, keahlian/kemampuan kerja yang diperoleh seorang karyawan/karyawan selama karirnya dipandang memiliki kemampuan dalam pelaksanaan – pelaksanaan tugas yang

nantinya akan diberikan. Selain itu kemampuan intelegensi yang baik adalah orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.

e) Produktivitas kerja

Adalah perbandingan antara hasil produksi dengan hasil kerja yang dipergunakan untuk hasil tersebut.

5) Indikator pengembangan karir

Siagian (Sarminingsih, 2019) mengemukakan bahwa berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan atas pertimbangan objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

b) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang di atas. 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 sumber 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 pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja dalam pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, niat untuk mengembangkan karir individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seorang mengembangka 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 selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang

tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, “puas” apabila karyawan dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seorang biasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian kinerja karyawan

Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Menurut Prabu (Karang, 2020), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas atau kuantitas yang dicapai karyawan pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Sutrisno (Sarminingsih, 2019), adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya

serta kualitas, kuantitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Marwansyah (Karang, 2020) berpendapat bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi atas tugas yang diberikan kepada karyawan, karena kemajuan perusahaan ditentukan oleh kinerja semua karyawannya.

Dapat disimpulkan berdasarkan dari uraian-uraian pendapat tersebut bahwa kinerja adalah pencapaian oleh karyawan dalam suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu.

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Hasibuan (Syahputra dan Jufrizen, 2019) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat yang dapat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan menurut Mangkuprawira (Kudsi, dkk. 2017), adalah sebagai berikut:

- a) Perbaikan kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki mutu sumber daya manusia.
- b) Penyesuaian kompensasi, yaitu kinerja membantu pihak manajemen menentukan siapa yang seharusnya menerima penyesuaian kompensasi dalam bentuk upah dan bonus yang didasari pada sistem yang berjalan.
- c) Keputusan penempatan, hal ini dapat berbentuk promosi, perpindahan dan penurunan jabatan biasanya didasari pada kinerja masa lalu.
- d) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.
- e) Umpan balik sumber daya manusia, informasi tentang kinerja yang baik dan buruk di semua organisasi sebagai umpan balik mengindikasikan bagaimana sebaiknya departemen sumber daya manusia diterapkan.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (Sarminingsih, 2019), yaitu:

- a) Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologi kemampuan (ability) dan kemampuan reality (knowledge and skill) artinya karyawan dengan IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya

dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja.

5) Indikator kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (Sarminingsih, 2019), kinerja dapat dinilai dari:

a) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerja setiap hari.

d) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin membaik.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Hidayat dan Nurasyiah (2017) dengan judul “Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Bank BPR Rokan Hulu”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan. Artinya diklat yang dilakukan Bank BPR Rokan Hulu sudah

tepat sasaran dan memberikan manfaat yang positif bagi prestasi kerja karyawan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat (pendidikan dan pelatihan) sebagai variabel bebas serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *and* Budiartama (2018), dengan judul “*The Effect Of Education An Job Training On Employee Performance In PDAM Giri Menang Mataram*”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila diklat pada PDAM Giri Menang Mataram ditingkatkan maka akan diikuti juga dengan meningkatnya kinerja karyawan PDAM Giri Menang Mataram. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat (pendidikan dan pelatihan) sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, regresi linier berganda, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 3) Husain (2018) dengan judul “Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang BSD”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan. Artinya jika diklat pada Bank BNI Cabang BSD mengalami kenaikan maka kinerja karyawan Bank BNI Cabang BSD juga akan mengalami kenaikan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat (pendidikan dan pelatihan) sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.
- 4) Sulfa, *et al.*, (2019) dengan judul “*The Influence Of Education & Training And Apparatus Competence On The Employee Performance Through Employee Service Quality At BKPSDM Office Of Soppeng Regency*”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa peningkatan diklat (X1), akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y2) dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja karyawan (Y2) dianggap

konstan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis linier berganda. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian, jumlah sampel penelitiannya dan teknik analisis jalur yang digunakan pada penelitian terdahulu.

- 5) Muliadi, dkk. (2019) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Diklat Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Bulukumba”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin efektif diklat yang diterapkan di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Bulukumba, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Bulukumba. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian, jumlah sampel penelitiannya dan teknik analisis jalur yang digunakan yang digunakan pada penelitian terdahulu.
- 6) Syahputra dan Jufrizen (2019) dengan judul “Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lingkungan

Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif namun tidak signifikan. Artinya bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan maka karyawan mengalami perubahan-perubahan yang positif bagi karyawan baik pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang semakin meningkat dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti diklat. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji asumsi klasik, regresi linier berganda, analisis determinasi dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian, jumlah sampel penelitiannya.

- 7) Sarminingsih (2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Diklat Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinarartha Bali Money Changer Di Kabupaten Badung”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan. Artinya bahwa jika diklat PT. Sinarartha Bali Money Changer semakin baik, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan diklat

(pendidikan dan pelatihan) sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya. Serta penelitian terdahulu tidak menggunakan teknik analisis determinasi.

2.2.2 Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Rahman dan Solikhah (2016) dengan judul “Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah BMT Taruna Sejahtera”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi tingkat rotasi kerja yang dilakukan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu

adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 2) Jocom, *et al.*, (2017) dengan judul “*The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado*”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa tidak pengaruh signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Pegadaian (Persero) Manado dikarenakan para karyawannya beranggapan bahwa mereka boleh jadi setuju dengan ketentuan yang dibuat oleh perusahaan, namun hal tersebut tidak selalu membuat kinerjanya akan meningkat seiring dengan perputaran pekerjaan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.
- 3) Sutrisna, dkk. (2018) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Struktural Di RSUD Ciawi”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh

rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya apabila rotasi kerja ditingkatkan maka akan diikuti juga dengan meningkatnya kinerja. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian, jumlah sampel penelitian dan teknik analisis yang digunakan juga berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis korelasi rank spearman dan interpretasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f.

- 4) Manopo, dkk. (2018) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Putera Cabang Manado”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa setiap peningkatan satuan rotasi kerja akan meningkatkan kinerja dengan asumsi variabel lainnya yang diteliti adalah konstan. Namun hal tersebut tidak selalu membuat kinerjanya akan meningkat seiring dengan rotasi kerja yang

dilakukan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 5) Sari (2018) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan UPT. Perpustakaan UIN Ar-Raniry digolongkan kuat atau tinggi. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 6) Fernando and Dissanayake (2019) dengan judul “*The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to The Private Commercial Banks in Sri Lanka)*”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa job rotation (rotasi kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa praktik rotasi kerja meningkat, kinerja karyawan juga meningkat. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan job rotation (rotasi kerja) sebagai variabel bebas. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.
- 7) Naibaho (2020) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perpustakaan Universitas Negeri Medan (UNIMED)”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika rotasi kerja dilakukan dengan indikator kemampuan karyawan, pengetahuan karyawan, kebosanan/kejenuhan karyawan, kondisi kerja dan sikap pribadi maka kinerja karyawan akan meningkat. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah

keduanya sama-sama menggunakan rotasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linier, analisis determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Kudsii, dkk. (2017) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Sistem Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Samarinda”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel pengembangan karir, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu

adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 2) Distyawaty (2017) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya Artinya semakin baik pengembangan karir yang ada di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah maka akan meningkatkan kinerja aparatur pengawas yang ada. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu regresi linier berganda. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.
- 3) Suyanto, *et al.*, (2018) dengan judul “*The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance With Work Motivation as Intervening Variable on CV. Blue Waters Bali*”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi perkembangan karir, maka kinerja karyawan semakin tinggi atau semakin rendah perkembangan karir, semakin rendah kinerja karyawan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian, jumlah sampel penelitian. Serta teknik analisis yang digunakan juga berbeda, penelitian terdahulu menggunakan analisis jalur sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 4) Marjanuardi dan Ratnasari (2019) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Raudlatul Qur’an Batam”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa pengembangan karir tidak selalu membuat kinerja meningkat seiring dengan tingkat pengembangan karir yang dilakukan Yayasan Raudlatul Qur’an Batam. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang

sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, uji determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 5) Sarminingsih (2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Diklat Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinarartha Bali Money Changer Di Kabupaten Badung”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pengembangan karir karyawan pada PT. Sinarartha Bali Money Changer terus dilakukan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya. Serta penelitian terdahulu tidak menggunakan teknik analisis determinasi.
- 6) Sunarsi, dkk. (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Cemerlang di Jakarta”. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari

penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa setiap ada peningkatan pengembangan karir pada PT. Berkah Cemerlang di Jakarta maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, uji determinasi, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya.

- 7) Febrianti, *et al.*, (2020) dengan judul "*The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT. Jabar Jaya Perkasa*". Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa setiap kali terjadi peningkatan pengembangan karir pada PT. Jabar Jaya Perkasa maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keduanya sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan

kinerja sebagai variabel terikat serta sama-sama menggunakan teknik analisis yang sama yaitu uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier, uji t dan uji f. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel penelitiannya. Serta teknik analisis penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur.