

## BAB II TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian pada saat ini, penulis mengambil beberapa contoh dari peneliti yang terkait dengan variabel yang diteliti sekarang, oleh sebab itu peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti & Penerbit	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Peneliti: (Halim <i>et al.</i> , 2019)  Penerbit: WAHANA INOVASI, Volume8 No.1 Januari- Juni 2019 ISSN : 2089 - 8592	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sentosa Plastik Medan.	X1: Pelatihan X2: Pengembang an Karir Y: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Sentosa Plastik Medan.
2.	Peneliti: (Syitah and Nasir, 2019)  Penerbit: Jurnal Mahasiswa Ekonomi Manajemen, Volume 4 No.3 Agustus 2019 E-ISSN : 2598 – 635X	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Keutapang.	X1: Pelatihan X2: Pengembang an Karir Y: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero)

- Cabang  
Syariah  
Keutapang.
3. Peneliti: Pengaruh X1: Pelatihan Regresi Linier Hasil  
(Tandaju Pelatihan, X2: Berganda penelitian  
Christian Pengembangan Karir dan an Karir X3: menunjukkan  
Daniel, 2019) Kompetensi Kompetensi Y: Kinerja Karyawan bahwa  
Penerbit: Terhadap Kinerja Pegawai Karyawan pelatihan tidak  
Jurnal . PT. Unilever berpengaruh  
EMBA, Kinerjanya secara parsial  
Volume 7 Tbkg Manado tapi  
No.3 Juli berpengaruh  
2019 e-ISSN: secara  
2303-1174 simultan  
dengan  
variabel  
pengembangan  
karir dan  
Kompetensi  
terhadap  
kinerja  
pegawai untuk  
PT. Unilever  
Tbk di  
Manado.
  4. Peneliti: Pengaruh X1: Pelatihan Analisis SEM- Hasil  
(Hamdan *et* Pelatihan, X2: Motivasi PLS penelitian  
*al.*, 2019) Motivasi, dan X3: Etika Kerja Y: menunjukkan  
Penerbit: Terhadap Kinerja Pegawai bahwa  
International Komunikasi Internal Serta pelatihan,  
Institute for Internal Serta etos  
Science Pengaruhnya Terhadap dan  
(IISTE), Terhadap Kinerjanya komunikasi  
Volume 11 Kinerjanya internal secara  
No.24 2019 simultan  
ISSN : 2222- berpengaruh  
2839 signifikan  
terhadap  
kinerja.
  5. Peneliti: Pengaruh X1: Kompetensi Regresi Linier Hasil  
(Humaira, Kompetensi, Kompetensi penelitian

- Agung and Kuraesin, 2020) : Penerbit : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Volume 3 No.2 September 2020 E-ISSN : 2623 – 2634
- Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu
- X2: Pelatihan Berganda X3: Pengembangan Karir Y: Kinerja Karyawan
- menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
6. Peneliti : (Mohd, Julan and Tuan Besar, 2020) : Penerbit: Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship, Volume 5 No.3 Desember 2020 e-ISSN : 2550-1
- Strategi Pelatihan dan Pengembangan : Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai
- X1: Strategi Analisis X2: Statistik Deskriptif X3: Pengembangan Karir Y: Kinerja Pegawai
- Berdasarkan temuan penelitian ini karyawan percaya bahwa penilaian kebutuhan harus dilakukan sebelum memutuskan pelatihan, teknik yang tepat dan sesuai akan digunakan untuk memberikan pelatihan, dan pengembangan karir lebih lanjut harus ditetapkan untuk meningkatkan kinerja

- karyawan. Dalam sebuah perusahaan manajemen properti.
7. Peneliti : Peran Motivasi X1: Motivasi Analisis SEM-  
(Fonseca Da Kerja Sebagai Kerja X2: PLS  
Costa Mediator PelatihanX3:  
Guterres, Pengaruh Gaya  
Armanu and Pendidikan- Kepemimpin  
Rofiaty, Pelatihan Dan anY: Kinerja  
2020) Gaya Pegawai  
Kepemimpinan  
Penerbit : Terhadap  
Growing Kinerja Pegawai  
Science  
Management  
Science  
Letters,  
Volume 10  
No.7 2020  
ISSN : 1923-  
9343
  8. Peneliti : Pengaruh Sistem X2: Pelatihan Regresi Linier  
(Sitompul *et* Rekrutmen, X3: Berganda  
*al.*, 2021) Pelatihan dan Pengembangan  
Penerbit : Karir Terhadap Kepuasan Y:  
Scientific Karir Terhadap Kepuasan  
Journal Of Kerja Kerja  
Reflection, PT. Sinar Jernih  
Volume 4 Suksesindo  
No.3 Juli  
2021 E-  
ISSN: 2621-  
3389
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak untuk pendidikan-pelatihan. Hasilnya dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen pelayanan publik.
- Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa kepuasan merupakan faktor yang sensitif terhadap kebijakan perusahaan, termasuk

- rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karir pada PT. Sinar Jernih Suksesindo.
9. Penerbit: Pengaruh X1: Pelatihan Regresi Linier Hasil  
(Agboola *et al.*, 2021) Pelatihan dan X2: Berganda Penelitian  
Penerbit: Pengembangan Karir Terhadap an Karir Y: menunjukkan  
EMERGING Kinerja Pegawai Kinerja bahwa  
MARKETS Bank Nigeria. Pegawai peningkatan  
JOURNAL, pelatihan dan pengembangan  
Volume 10 karir  
N0.2 2021 cenderung  
ISSN : 2158- meningkatkan  
8708 kinerja  
pegawai bank.  
Oleh karena itu  
dapat  
disimpulkan  
bahwa,  
pelatihan dan  
pengembangan  
karir  
merupakan  
penentu  
penting dari  
kinerja  
karyawan  
Bank Terpilih  
di Nigeria.
  10. Penerbit: Pengaruh X1: Pelatihan Amos Hasil  
(Niati, Pelatihan X2: Prestasi Software Versi penelitian  
Siregar and Terhadap X3: 23 menunjukkan  
Prayoga, Prestasi Kerja Pengembangan an Karir Y: bahwa  
2021) dan Pengembangan Motivasi pelatihan dan  
Penerbit: Karir: Peran motivasi dapat  
(BIRCI – Meningkatkan  
JOURNAL) , Sebagai prestasi kerja  
Volume 4 Variabel di PT Asam  
Jawa.
-

## **B. Teori dan Kajian Pustaka**

### **1. Pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja ataupun menjalankan tugasnya pada saat ini.

Pelatihan penting bagi pegawai karena menandakan efeknya pada produktivitas dan kinerja pegawai dan organisasi juga. Pelatihan membantu individu dan organisasi untuk menempatkan posisi terbaik dalam fase kompetitif saat ini. Artinya terdapat perbedaan yang signifikan antara organisasi yang memberikan pelatihan reguler kepada karyawannya dan organisasi yang tidak melatih pegawainya (Huselid, dalam Wadhwa & Kumar, 2019). Pelatihan juga bermanfaat bagi pegawai lanjut usia dan pekerja muda karena membantu perkembangan moral dan kesehatan mental pegawai untuk tampil lebih baik (Newton, dalam Wadhwa & Kumar, 2019).

Pelatihan merupakan aspek penting dari penilaian kinerja yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Untuk sesaat, penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal, Ahmad dan Javaid, dalam Sharma & Taneja, 2019) menegaskan bahwa pelatihan memainkan peran yang luar biasa terhadap kinerja pekerja. Dengan demikian, tingkatkan kemampuan pegawai dengan mengisi kesenjangan dalam waktu yang sangat singkat, dengan mendukung karyawan dalam situasi konflik serta meningkatkan

kompatibilitas mereka untuk pertumbuhan. Pelatihan berdampak langsung pada kinerja pegawai sehingga mereka dapat inovatif dan memiliki tacit skill. Pelatihan meningkatkan keahlian adaptif pegawai, kecakapan manajemen diri, kecakapan teknis, dan penyesuaian lintas budaya. Pelatihan juga secara tidak langsung berdampak pada kinerja pegawai sekaligus meningkatkan koordinasi antar tim, perencanaan, keterampilan komunikasi dan pemberdayaan.

Menurut Tams (dalam Sharma & Taneja, 2019) mengatakan pelatihan memungkinkan untuk meningkatkan efikasi diri individu di tempat kerja. Ini juga membantu dalam mendorong kinerja pekerja ke tingkat yang lebih baik dan lebih baik dan untuk meningkatkan momentum mereka. Pegawai yang akan diberikan program pelatihan informatif dari atasannya pasti akan meningkatkan efektivitas tugas yang mereka lakukan benar-benar meningkatkan kinerja mereka secara efisien (Tai, dalam Sharma & Taneja, 2019).

#### **a. Tujuan Pelatihan**

Secara umum, tujuan pelaksanaan pelatihan adalah memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Semakin baik program pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi, maka semakin terampil pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan (Zibans, dalam Busro, 2018)

Tujuan utama pelatihan pada intinya adalah Masram (dalam Busro, 2018):

- 1) Memperbaiki kinerja.
- 2) Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan keahlian teknologi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru agar menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan organisasi.
- 5) Mempersiapkan pegawai untuk promosi.

- 6) Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi**

Menurut Dewi, R. V. Kesuma, Pujiati, Herni, Affandi, Azhar, Sunarsi, Denok, (2021) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan yang meliputi :

- 1) Perubahan staf, semakin banyaknya tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.
- 2) Perubahan teknologi, sistem dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih di bidangnya, banyak sistem komputer baru yang gagal bukan karena alasan teknis, tetapi karena staf belum terlatih bagaimana harus menggunakannya.
- 3) Perubahan pekerjaan, pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama perubahan pada organisasi itu sendiri, dan pegawai harus dilatih untuk beradaptasi.
- 4) Perubahan peraturan hukum, perubahan di bidang hukum atau peraturan pemerintah seringkali harus melakukan adaptasi terhadap sistem dan pendekatan baru, dan berpengaruh pada hukum ketenagakerjaan.
- 5) Perkembangan ekonomi, pada masa resesi, perusahaan sangat berkepentingan mengurangi biaya pengeluaran dan memaksimalkan produktivitas, yang artinya memiliki staf yang lebih terlatih dan mempunyai sejumlah keahlian sehingga mereka dapat digunakan secara fleksibel dalam organisasi.
- 6) Pola baru pekerjaan, peningkatan pekerjaan yang berpusat di rumah, contohnya, membuat organisasi dan pegawainya lebih fleksibel, tetapi memerlukan pendekatan-pendekatan yang

berbeda dengan pekerjaan yang berpusat di kantor, dan mungkin saja menyebabkan kebutuhan akan keahlian yang baru.

- 7) Kebijakan sosial, privatisasi, contohnya, berarti bahwa pegawai di sektor umum harus mencari keahlian komersial yang baru.
- 8) Aspirasi pegawai, kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan staf dengan kaliber yang sesuai, berarti bahwa atasan harus menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, kegagalan dalam pelaksanaannya akan memberikan kesan yang buruk terhadap organisasi.
- 9) Variasi kinerja, jika ada variasi yang penting dalam kinerja antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam organisasi, hal ini akan menggambarkan kebutuhan akan pelatihan (meskipun faktor lain akan berpengaruh juga).
- 10) Kesamaan dalam kesempatan, organisasi dapat melaksanakan pelatihan untuk memastikan grup tertentu, seperti orang yang cacat fisik, anggota minoritas etnis, atau wanita, tidak dirugikan, terutama bila itu ada hubungannya dengan promosi.

### **c. Indikator Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (dalam Azlansyah, 2019) ada beberapa indikator-indikator pelatihan diantaranya:

#### **1) Instruktur**

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

2) Peserta

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

3) Materi

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

4) Metode

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

5) Tujuan

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

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terperinci dan terukur.

## **2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang mendukung berbagai program pelatihan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, dan kinerjanya.

Menurut Hamali (dalam Halim *et al.*, 2019), Pengembangan karir bertujuan melatih pegawai baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan

ekonomis. Tujuan pengembangan karir untuk mengembangkan kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi pegawai pada jabatan sekarang ditingkatkan dan pegawai dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan karir mempengaruhi upaya peningkatan kinerja yang lebih baik (Alfa, dalam Ratna Pudyaningsih *et al.*, 2020). Menurut Khan (dalam Ratna Pudyaningsih *et al.*, 2020), dengan memberikan pegawai program yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka dan ini akan berdampak pada hasil kerja mereka. Program pengembangan karir yang tepat dapat membantu pegawai meningkatkan kinerjanya.

Menurut Rivai dan Sagala (dalam Busro, 2018), pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut konsep ini, karir hanya terfokus pada peningkatan kemampuan kerja. Sementara itu, konsep ini tidak membahas karir yang stagnan dan karir yang menurun. Kedudukan seseorang yang selalu tetap dalam posisi yang sama atau bahkan menurun, menurut konsep ini budak dinamakan karier, karena tidak ada peningkatan sama sekali.

#### **a. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah posisi jabatan di masa depan yang ingin dicapai sebagai bagian dari alur karir oleh seorang pegawai. Alur karir berarti urutan jabatan/posisi yang bertingkat dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi (Busro, 2018).

Menurut (Djestawana, dalam Busro, 2018) tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para pegawai dalam:

- 1) Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

- 2) Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi profit maupun non profit di tempat bekerja.
- 3) Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan yang terdapat di dalam struktur organisasi.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi**

Menurut (Busro, 2018) bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena sangat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada tiga faktor berikut, yaitu:

1) Kemampuan intelektual

Tingkat pendidikan dan latihan yang ditempuh. Semakin tinggi tingkat pendidikan, dan semakin banyak pelatihan, kursus, lokakarya, simposium, seminar yang diikuti, semakin berpeluang untuk menduduki karir yang lebih tinggi.

2) Kemampuan dalam kepemimpinan

Kompetensi baik hard maupun soft skill yang dimiliki oleh pegawai yang dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari. Kemampuan kepemimpinan sangat terkait dengan kemampuan komunikasi, kemampuan menggerakkan orang lain, kemampuan bahasa, dan berbagai kemampuan yang lain yang sifatnya birokratik/manajerial.

3) Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial meliputi kemampuan perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan oleh organisasi.

### **c. Indikator Pengembangan Karir**

Indikator-indikator pengembangan karir menurut Sihotang (dalam Subagas, 2020) adalah:

#### 1) Prestasi kerja

merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang pegawai. pegawai yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

#### 2) Latar belakang pendidikan

merupakan salah satu syarat bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang pegawai, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang pegawai maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, begitu juga sebaliknya.

#### 3) Pengalaman kerja

merupakan syarat penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

#### 4) Kesetiaan pada organisasi

merupakan tingkat loyalitas seorang pegawai terhadap perusahaan. Semakin lama pegawai bekerja pada perusahaan semakin besar pegawai mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karir.

### **3. Kinerja**

Kinerja merupakan sebuah pencapaian seorang pegawai dari tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya di sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Guritno dan Waridin (dalam Busro, 2018), kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standar atau target yang telah

ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik, dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah. Dessler (dalam Busro, 2018) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Mangkunagara, dalam Busro, 2018).

Menurut Pabundu (dalam Busro, 2018), kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pengertian ini tidak akan menekankan kinerja individu tetapi juga kinerja kelompok. Rivai (dalam Busro, 2018), pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pengertian ini juga menekankan tugas dan fungsi dari individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas.

Menurut Anderson (Dalam Busro, 2018). Kinerja menandakan proses perubahan dari input ke output dengan tujuan mewujudkan hasil tertentu. Beberapa penulis telah mencatat bahwa dua pandangan berbeda terlibat dalam definisi kinerja, kedua pandangan tersebut adalah aspek perilaku kinerja dan aspek hasil kinerja. Beberapa peneliti lebih lanjut berpendapat bahwa satu aspek harus menjadi ukuran kinerja. Pegawai tanpa yang lain sementara beberapa dari mereka percaya bahwa dua aspek harus membentuk ukuran kinerja pegawai. Oleh karena itu, kinerja pegawai biasanya di konsep pada

tingkat mikro menjadi aktivitas dan perilaku individu yang berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

**a. Tujuan Penilaian Kinerja**

Adapun penilaian kinerja menurut (NINGSIH, 2019) sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan *objektif* berdasarkan persyaratan pekerjaan.
- 2) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik.
- 3) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi**

Menurut (Zami, dalam NINGSIH, 2019) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain yaitu:

1) Penetapan kerja

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

2) Pelatihan

Semakin sering diberikan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

3) Promosi

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

4) Rasa aman di masa depan

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

5) Jumlah dan komposisi dari kompensasi

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

6) Hubungan dengan pemimpin

Semakin baik komunikasi antara pegawai dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Sedangkan

7) Hubungan dengan rekan kerja

Semakin baik komunikasi antar pegawai, maka semakin baik kinerja pegawai.

**c. Indikator Kinerja**

Menurut Riduwan (dalam Saputra et al., 2019) indikator untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan hasil kerja yang sangat memuaskan dan mendapat target yang diinginkan.

2) Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan suatu pekerjaan dengan baik dan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja.

3) Konsistensi pegawai

Konsistensi pegawai adalah selalu mempertahankan apa yang telah dicapai dan tetap pada pendirian tentang apa yang telah dilakukan.

4) Sikap pegawai

Sikap pegawai merupakan tingkah laku dalam bekerja dan dapat memberikan contoh teladan yang baik pada yang lain.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan merupakan proses meningkatkan keterampilan dan prestasi kerja. Pelatihan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dari pelatihan tersebut akan meningkatkan kualitas kerja yang secara langsung akan semakin mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

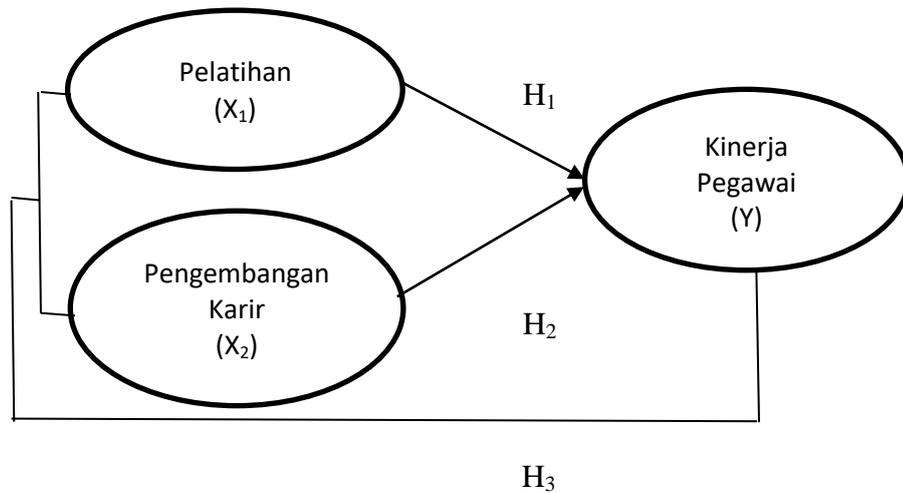
Pengembangan Karir merupakan suatu proses yang bertujuan untuk melatih pegawai dan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Melalui program pengembangan karir produktivitas pegawai dan kinerjanya akan meningkat dan dapat mendorong kesiapan diri dari pegawai tersebut untuk mencapai posisi yang telah ditarget.

#### **3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan dan Pengembangan Karir merupakan variabel yang dapat memberikan efek positif bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya pelatihan skil pegawai dalam menjalankan pekerjaannya akan semakin baik dan mampu mengembangkan diri dalam usaha memberikan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, agar mendapat penilaian yang baik dan untuk memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **D. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pikir merupakan rangkaian konsep pemikiran dalam penelitian yang nantinya akan menjadi gambaran atas permasalahan yang menjadi objek yang diteliti oleh penulis. Berdasarkan uraian teori diatas maka disusunlah kerangka pikir yang menggambarkan tentang pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori dan hasil yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Pelatihan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur (BPSDM Prov. Kaltim).
- H2: Pengembangan Karir dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur (BPSDM Prov. Kaltim).
- H3: Pelatihan dan Pengembangan Karir dapat berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur (BPSDM Prov. Kaltim).