

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu kekuatan untuk memenangkan persaingan antar perusahaan adalah kebutuhan adanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan bertalenta. Hal ini dikarenakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang dapat mengendalikan semua komponen dalam perusahaan. Perusahaan dapat mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki untuk lebih memudahkan tercapainya tujuan bila didorong dengan potensi sumber daya manusia. Pengembangan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan pengembangan karir.

Perubahan sikap dan perilaku yang terjadi merupakan aspek yang sangat penting, karena penguasaan pengetahuan dan keterampilan menjadi tidak bermakna apabila sikap dan perilaku karyawan tidak mengalami perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerjanya. Pelatihan yang efektif dapat membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan dapat bertahan pada persaingan yang ketat. Dalam melaksanakan program pelatihan ini diperlukan dukungan dari perusahaan yang baik dan terarah, sehingga hasil dari program ini dapat memberi masukan yang positif bagi perusahaan.

Selain melalui pelatihan, pengembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah. Dengan adanya jenjang

karir yang harus dicapai oleh setiap kinerja dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya. Menurut Sinambela (2017) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan karir karyawannya. Sedangkan menurut Dessler (2009), bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas yang berperan pada pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karir seseorang. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya mempunyai tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adanya kesempatan untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai kepuasan di dalam diri karyawan. Karyawan juga akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja jauh lebih baik ke depannya dan memberikan yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan. Pengembangan karir yang baik akan dapat memberikan motivasi kepada karyawan, dimana karyawan yang kerjanya baik akan mendapatkan karir yang baik demikian sebaliknya, sehingga karyawan dapat terpacu untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya.

Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila melalui karyawan yang menghasilkan kinerja yang maksimal. Mangkuprawira (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Suparyadi (2017) pada dasarnya manajemen kinerja karyawan merupakan suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh

perusahaan secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut Zami (2017) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu jumlah dan komposisi, penempatan kerja, pelatihan, promosi, rasa aman di masa depan, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan pemimpin. Berdasarkan teori yang dijelaskan oleh Zami, tidak relevan dengan yang terjadi dilapangan. Dimana pelatihan yang dilakukan oleh PT. Central Retail Indonesia untuk karyawannya bersifat umum, sedangkan pelatihan yang fokus sesuai dengan divisi mereka tidak dilakukan sehingga kinerjanya menjadi kurang maksimal. Namun ternyata hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun pelatihan tidak dilakukan sesuai divisi kinerja karyawan tetap meningkat. Oleh karena itu pelatihan ini dilakukan untuk membuktikan teori yang dijelaskan oleh Zami (2017) ada atau tidak pengaruh terkait pelatihan dengan kinerja karyawan. Sedangkan Kasmir (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memengaruhi karirnya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian sebaliknya jika kinerjanya dalam satu atau beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan, maka karirnya akan tetap atau malah turun. Jadi kinerja karyawan akan memengaruhi pengembangan karir seseorang selama bekerja.

Berdasarkan teori yang dijelaskan oleh Kasmir (2016), maka tidak relevan dengan yang terjadi dilapangan dimana pengembangan karir karyawan PT. Central

Retail Indonesia yaitu pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan kurang mendapatkan perhatian dalam memberikan informasi mengenai kesempatan untuk jenjang yang lebih tinggi dengan lengkap, akan tetapi hal itu tidak dilakukan dan seharusnya kinerjanya menjadi kurang maksimal. Namun ternyata hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun pengembangan karir kurang mendapatkan perhatian kinerja karyawan tetap meningkat. Menurut S. P. Robbins (2018) bahwa kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internalnya sendiri seperti motivasi dan kemampuan tetapi juga oleh kesempatannya untuk mengembangkan karirnya yang disediakan oleh organisasi untuknya karena pengembangan karir akan memicu dia untuk meningkatkan kemampuannya yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerjanya dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan harus dapat mengembangkan karyawannya yang lebih selektif dengan meningkatkan pelatihan dan pengembangan karir kepada karyawan.

Pelatihan kerja yang berjalan dengan baik di suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam terciptanya pengembangan karir yang baik, karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan dengan mempunyai keterampilan yang diperoleh selama pelatihan tersebut hal ini dapat mempengaruhi sebuah kinerja karyawan untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan serta dapat mendukung daya saing antar perusahaan secara berkualitas. Nama Central Department Store mulai menjadi destinasi belanja warga ibu kota. Hadir sejak tahun 2014, Central telah memiliki dua gerai di Indonesia, yaitu di Grand Indonesia dan Neo Soho Mal. Namun siapa sangka, ritel mewah itu berawal

dari toko kelontong sederhana dari daratan Thailand ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang fashion, kosmetik, dan sport, Keberhasilan PT. Central Retail Indonesia dalam menunjukkan eksistensinya di Indonesia dengan membuka gerai pertamanya di Grand Indonesia Jakarta Pusat, berkat dari keberhasilan para karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Mencermati pentingnya pengaruh dari pelatihan kerja memperlihatkan pengaruh komitmen organisasi yang positif atau negatif yang berdampak signifikan atau tidak signifikan terhadap kompetensi kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang positif mendukung pengembangan kinerja, sebaliknya komitmen organisasi yang negatif menjadi kinerja karyawan rendah.

## **1.2 Masalah Penelitian**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang berkaitan dengan penelitian yaitu:

- 1) Kurangnya pelatihan menyebabkan kurangnya karyawan dalam mencapai target perusahaan
- 2) Kurangnya pelatihan dapat dilihat dari kurangnya instruktur yang berkompeten yang memberikan pelatihan khususnya kepada karyawan baru
- 3) Adanya karyawan yang masa kerjanya lama tetapi belum mendapatkan peningkatan pada karirnya
- 4) Rendahnya kinerja karyawan sehingga belum mampu memberikan kontribusi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Keterbatasan sarana, waktu, biaya, tenaga, data, atau teori agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud dan ruang lingkup penelitian menjadi jelas, maka penulis membatasi masalah yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu hanya pada analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Central Retail Indonesia.

### **1.2.3 Perumusan Masalah**

Adapun yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Central Retail Indonesia?
- 2) Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Central Retail Indonesia?
- 3) Apakah pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Central Retail Indonesia?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang diambil, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Central Retail Indonesia

- 2) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Central Retail Indonesia
- 3) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Central Retail Indonesia

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagi PT. Central Retail Indonesia

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk menjadi bahan evaluasi mengenai kinerja karyawan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

- 2) Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi di perpustakaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya.

- 3) Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan wacana guna untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

## **1.4 Hipotesis**

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Central Retail Indonesia.

H2 : Diduga terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Central Retail Indonesia.

H3 : Diduga terdapat pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Central Retail Indonesia.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **1) BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini terdapat uraian mengenai latar belakang masalah, masalah penelitian, masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, hipotesis dan sistematika penulisan.

### **2) BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini memuat tinjauan singkat dan jelas atas pustaka yang menimbulkan gagasan dan mendasari penelitian. Dalam bab ini membahas tentang teori-teori sumber daya manusia.

### **3) BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini diuraikan secara rinci (sumber data, variabel, teknik pengumpulan data, analisis data serta cara penafsirannya).

4) BAB IV DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan profil perusahaan (obyek penelitian) mengenai PT. Central Retail Grand Indonesia Jakarta Pusat. Menyajikan data yang diperoleh untuk bahan yang akan di analisa, membahas hasil penelitian.

5) BAB V PENUTUP

Dalam bab ini memuat simpulan ringkasan penelitian dan jawaban atas tujuan penelitian atau hipotesis. Adanya saran yang dikemukakan berasal dari hal yang berkaitan. Dalam bab ini memuat simpulan ringkasan penelitian dan jawaban atas tujuan penelitian atau hipotesis. Saran yang dikemukakan berasal dari hal yang berkaitan hasil penelitian dan di bagian akhir adanya daftar pustaka terdapat sumber acuan yang digunakan dalam penulisan dan yang terakhir adanya lampiran tempat untuk menyajikan keterangan atau angka tambahan.

dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya tersebut.

- 2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 3) Meningkatkan Daya Saing Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan konsumen dan secara efisien berarti mampu menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Suparyadi (2017), pelatihan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- 1) Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya memerlukan sedikit bantuan dari atasan maupun rekan kerja untuk melaksanakan tugasnya.

2) Meningkatkan Motivasi

Motivasi yang telah dilatih sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu *pertama*, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan, maka karyawan akan menjadi lebih yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedua, bahwa pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan karena telah menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh perusahaan, sehingga mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

3) Menumbuhkan Rasa

Memiliki Rasa yang telah diakui keberadaannya sangat diperlukan oleh perusahaan serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan perusahaan yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan perusahaan.

4) Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaannya akan merasa nyaman. Kenyamanan dalam bekerja dapat disebabkan dengan adanya rasa dihargai dan perusahaan akan merasa puas, sehingga mereka tidak ada berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lainnya.

- 5) Pelatihan menimbulkan biaya bagi perusahaan dan meningkatkan kualitas diri dan produk knowledge dari karyawan tersebut

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan konsumen, sehingga hal ini dapat mendorong konsumen menjadi setia dan loyal terhadap perusahaan. Konsumen yang setia dan loyal akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan kepada orang lain untuk mengkonsumsi barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga keuntungan perusahaan dapat meningkat.

Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan kemampuan karyawan dapat meningkat sehingga dapat memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan. Selain perusahaan, pelatihan juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memperoleh kemampuan dibidang tertentu sesuai dengan keahliannya.

#### **2.1.4 Jenis-Jenis Pelatihan**

Menurut Akrani (2017) ada beberapa jenis pelatihan itu adalah sebagai berikut:

- 1) *Induction Training* (Pelatihan Induksi)

*Induction training* bertujuan mengenalkan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabung dengan organisasi tersebut. Tujuannya yaitu memberikan informasi kepada karyawan.

- 2) *Job Training* (Pelatihan Pekerjaan)

*Job training* berkaitan dengan pekerjaan khusus, tujuannya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematis, tepat, efisien dan akhirnya dengan percaya diri.

(1) *Training For Promotion* (Pelatihan Untuk Promosi)

*Training for promotion* adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

(2) *Refresher Training* (Pelatihan Penyegaran)

*Refresher training* merupakan pembaharuan keterampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

(3) *Training For Managerial Development* (Pelatihan Untuk Pengembangan Manajerial)

*Training for managerial development* diberikan kepada manager agar meningkatkan efisiensinya dengan demikian, memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi.

Beberapa jenis pelatihan sumber daya manusia diatas yang bisa dilakukan oleh karyawan. Dengan melakukan pelatihan secara bertahap, seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik. Dengan kualitas sumber

daya manusia yang semakin baik maka perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

### **2.1.5 Indikator Pelatihan**

Menurut (Wahyuningsih, 2019) terdapat 5 indikator dalam pelatihan, yakni

- 1) Tujuan pelatihan wajib realistis serta dapat disampaikan sedemikian rupa sehingga pelatihan dilakukan untuk mengembangkan keterampilan kerja sehingga peserta dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan yang harus dilakukan oleh para peserta.
- 2) Materi  
Dalam bentuk manajemen kerja, esai, korespondensi kerja, psikologi kerja disiplin kerja dan etika, serta pelaporan kerja, bahan ajar dapat digunakan.
- 3) Metode yang digunakan  
Dalam pelatihan, metode yang dipakai merupakan cara pengajaran dengan pendekatan partisipatif seperti pembahasan kelompok, seminar, latihan, praktek (demonstrasi) serta permainan, acara pendidikan, tes, kunjungan kerja kelompok serta studi (studi banding).
- 4) Kualifikasi Peserta  
Peserta merupakan karyawan yang telah melewati persyaratan kualifikasi, seperti karyawan tetap dan karyawan dengan rekomendasi dari pemimpin.
- 5) Kualifikasi pelatih  
Pelatih / pemberi pelatihan kepada peserta harus memenuhi persyaratan kualifikasi seperti: memiliki keterampilan terkait materi pelatihan, mampu

menghasilkan inspirasi dan motivasi pada peserta dan menggunakan metode partisipatif.

## **2.2 Pengembangan Karir**

### **2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Priansa (2018), pengembangan karir merupakan outcomes atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir yang berlaku di dalam perusahaan Kadarisman (2013) menjelaskan pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan serta kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Thamrin (2019) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Sedangkan Busro (2018) menyajikan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan hasil pengembangan kemampuan kerja seorang karyawan yang semakin meningkat dengan tujuan mewujudkan perencanaan karirnya dengan kondisi organisasi.

### 2.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Dubrin (2016) mengemukakan beberapa tujuan pengembangan karir sebagai berikut:

- 1) **Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan**  
Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja baik untuk menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu dapat tercapai.
- 2) **Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan**  
Karyawan Perusahaan dapat merencanakan karir karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) **Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka**  
Pengembangan karir dapat membantu menyadarkan karyawan atas kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) **Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan**  
Pengembangan karir dapat memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- 5) **Membuktikan Tanggung Jawab Sosial**  
Pengembangan karir suatu cara yang dapat menciptakan karyawan untuk menjadi lebih bermental sehat.

Tujuan pengembangan karir untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan terhadap karyawan, agar semakin mampu memberikan hasil yang terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis

organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan dan dicita-citakan.

### **2.2.3 Manfaat Pengembangan Karir**

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Manfaat pengembangan karir bagi karyawan yaitu:

- 1) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
- 2) Menambah tantangan dalam bekerja.
- 3) Meningkatkan otonomi individu.
- 4) Meningkatkan tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Sedangkan manfaat pengembangan karir bagi perusahaan yaitu:

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustrasi karyawan.

5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam suatu perusahaan.
6. Meningkatkan nama baik perusahaan.

#### **2.2.4 Tahapan Pengembangan Karir**

Menurut Meldona (2015), untuk mengarahkan pengembangan karir agar dapat memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen sumber daya manusia dapat melakukan tahap program pengembangan karir yaitu:

1) *Preparing*

*Preparing* merupakan kegiatan memprediksi suatu perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan, pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya serta pelatihan kepemimpinan. Tujuan dari kegiatan ini adalah memberikan gambaran yang jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang kebutuhan organisasi saat ini serta peluang dan aktivitas yang terkait dengan pengembangan karir.

2) *Profiling*

*Profiling* merupakan kegiatan penilaian kinerja dan melakukan audit sumber daya manusia (*skill inventory*) dengan tujuan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengetahui aspirasi dan pengembangan karir yang diperlukan.

3) *Targetting*

*Targetting* merupakan kegiatan memberikan informasi tentang perencanaan yang telah disusun dan memberikan informasi melalui sistem *job posting*. Tujuan kegiatan ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya.

4) *Strategizing*

*Strategizing* merupakan kegiatan menginformasikan jalur dan jenjang karir (*career path*) yang bisa dilalui oleh karyawan dan memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk memulai karir yang diinginkan (*counseling*). Tujuan kegiatan ini adalah memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi yang realitas dalam meraih karir yang diinginkan.

5) *Implementing*

*Implementing* merupakan kegiatan melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *on the job training*, sistem mentoring dan pembinaan. Tujuan kegiatan ini adalah mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan dan kinerja yang diinginkan.

6) *Sustaining*

*Sustaining* merupakan kegiatan menyediakan kompensasi yang fair dan *reward* yang akan diterima serta melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan. Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatannya.

Berdasarkan uraian diatas untuk dapat mengembangkan karir karyawan dapat melalui langkah-langkah dengan menyusun rencana karirnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2.5 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2016) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:

1) Perencanaan Karir

Karyawan harus dapat merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang dialami.

3) Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

4) Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetap juga pada peranan dan bimbingan manager serta departemen SDM.

5) Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran:

(1) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang apabila memang memenuhi syarat.

(2) Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.

(3) Untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2016), kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Sedangkan Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Suparyadi (2017), kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat bergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Fattah (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi. Sedangkan Sinambela mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan secara keahlian tertentu. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab dengan pencapaian target yang telah diinginkan oleh perusahaan.

Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Artinya apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik atau belum. Kasmir (2016) mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Sedangkan Fahmi (2015) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian yang dilakukan tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjutnya.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Zami (2015), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan Komposisi dari Kompensasi  
Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan.
- 2) Penempatan Kerja  
Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan tersebut.
- 3) Pelatihan  
Semakin sering diberikan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.
- 4) Promosi

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

5) Rasa Aman di Masa Depan

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

6) Hubungan dengan Rekan Kerja

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

7) Hubungan dengan Pemimpin

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

Sedangkan menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja atau hasil perilaku seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memengaruhi karirnya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian sebaliknya jika kinerja dalam satu atau beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan, maka karirnya akan tetap atau malah turun. Jadi kinerja karyawan akan memengaruhi pengembangan karir seseorang selama bekerja.

### **2.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Adapun tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan *obyektif* berdasarkan persyaratan pekerjaan.

- 2) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuantujuan perkembangan yang lebih spesifik.
- 3) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis. Penilaian kinerja merupakan salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan atau manager. Berikut ini manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi, membantu karyawan yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan dan memberikan kenaikan imbalan.
- 2) Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebagai alat tes. Caranya, hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan skor tes dapat memprediksi kinerja.
- 3) Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai kebutuhan pengembangan individu dan pengembangan karir
- 4) Apabila kebutuhan pengembangan karyawan dapat diidentifikasi maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
- 5) Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu memprediksi masalahmasalah perusahaan. Penilaian

kinerja juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan syarat-syarat lainnya yang perlu dipertimbangan dalam seleksi. Serta penilaian kinerja menjadi dasar untuk membedakan karyawan yang efektif dan tidak efektif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap karyawan suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, dapat menjadikan suatu motivasi dan semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik ke depannya.

#### **2.3.4 Indikator- Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Suparyadi (2017), indikator untuk mengukur karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam membuat barang untuk dikonsumsi oleh konsumen. Kuantitas atau hasil kerja karyawan diukur dengan menghitung besaran presentasi kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target atau sebaliknya.

2. Kualitas

Kualitas merupakan spesifikasi dari barang, misalnya bahan baku, desain dan manfaat dari barang yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pengukuran kualitas ini dilakukan dengan cara menghitung besaran presentasi kesesuaiannya

dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai target ataupun sebaliknya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk memenuhi target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat diukur dengan jam, hari atau bulan dalam melaksanakan tugasnya dari awal sampai barang yang dihasilkan siap untuk dikonsumsi oleh konsumen.

4. Kreatifitas

Kreatifitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide guna memperlancar dalam melaksanakan tugasnya dan mengatasi masalah yang timbul. Untuk mengukur kreativitas ini menggunakan tingkat intensitas dari ide-ide baru yang dikeluarkan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugasnya.

5. Kerja Sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan pemimpin maupun rekan kerja, seperti ada atau tidaknya konflik antar karyawan, saling membantu dan berbagi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya

Pada penelitian terdahulu akan diuraikan mengenai hasil-hasil penelitian yang dapat oleh penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh-pengaruh variabel yang mempengaruhi kualitas penelitian tersebut

**Tabel 2.1**

### Penelitian Sebelumnya

| No | Nama Penelitian  | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian  |
|----|--|---|---|
| 1  | Agza, Akbari. (2021). Skripsi Universitas Tridinanti Palembang                 | Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indomarco Prismatama Palembang | Hasil penelitian ini Pengaruh Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.  |
| 2  | Amrin dan Darwis .(2022). Jurnal Mirai Management. Vol 7 Issue 3 Pages 583-592 | Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Tbk. Cabang Makasar              | Hasil penelitian ini Pengaruh Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.  |
| 3. | Mardiyah, Anis. (2019). Tesis S2. Universitas Mercu Buana-Menteng.             | Pengaruh Kompetensi, Pendidikan Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan RS Hermina Kemayoran               | Hasil penelitian ini Pengaruh Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. |

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

|    |   |   |  |   |
|----|---|---|--|---|
| 4. | Nugraheni, Adisti (2022).<br>Skripsi.<br>Unversitas Islam Indonesia.                | Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap Karyawan Motivasi Variabel (Studi Kasus Pada Milenial Diwilayah Palangka Kalimantan Tengah | Insentif, Dan Karir Kinerja Dengan Sebagai Pemoderasi                              | Hasil penelitian ini Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. |
| 5. | Sugiarti, Anisa Aulia (2019).<br>Skripsi.<br>Universitas Panca Marga Probolinggo    | Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo                               | Pengaruh Pelatihan Dan Karir Kinerja Pada Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo | Hasil penelitian ini Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. |
| 6. | Putri, Anggun,dkk (2022).<br>Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan Jil. 11 No. 1. | Pengaruh Fasilitas Kerja, Pelatihan Dan Pengembanga Terhadap Karyawan Pada Sahid Jaya Surakarta                                     | Insentif, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Kinerja Pada Hotel                      | Hasil penelitian ini Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. |
| 7. | Ardi Budi Utomo (2019).<br>Skripsi.<br>Universitas Islam                            | Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap  | Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Kinerja                                  | Hasil penelitian ini Pengaruh Pengembangan Karir berpengaruh negatif        |

|                         |                                      |                       |         |
|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------|
| Majapahit<br>Mojokerto. | Karyawan PT. Umc<br>Suzuki Mojokerto | terhadap<br>Karyawan. | Kinerja |
|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------|

## 2.5 Hipotesis

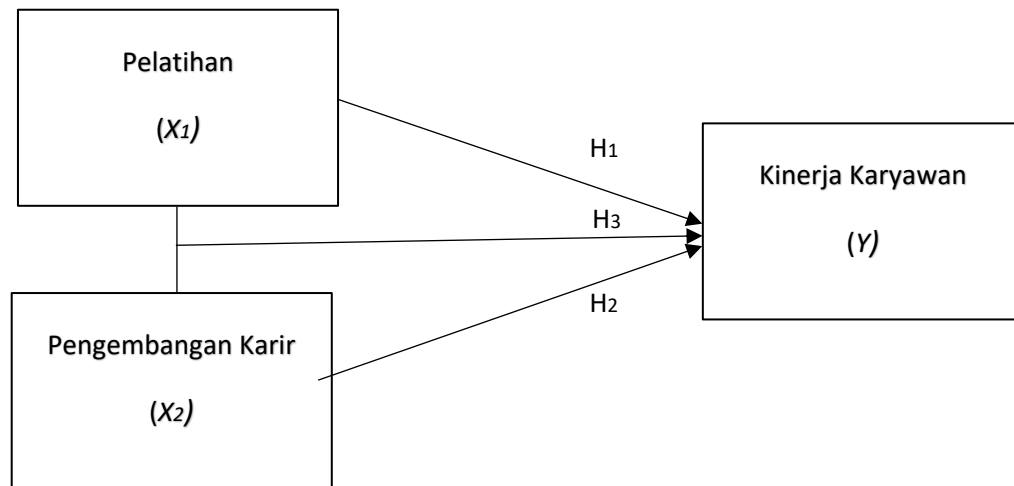
Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

- 1) Parsial :
  - (1) Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
  - (2) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- 2) Simultan :
  - (1) Disiplin kerja dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## 2.6 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017) kerangka berpikir adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis penelitian yang berbentuk bagan alur. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan pengaruh dari variabel bebas gaya kepelatihan (X1) dengan indikator kemampuan suatu proses yang berkelanjutan, karena karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk dapat menguasai metode atau teknik kerja yang baru (X2) Pengembangan Karir merupakan outcomes atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir yang berlaku di

dalam perusahaan (Y) yaitu kinerja karyawan dengan indikator kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif.



**Gambar 2.1**

**Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Sumber Data**

Untuk mendukung keperluan data penelitian ini, penulis memerlukan sejumlah data pendukung yang berasal dari dalam perusahaan. Jenis Penelitian dan Teknik pengumpulan data yang dilakukan disesuaikan dengan jenis data yang diambil.

##### **3.1.1 Tempat Dan Waktu Penelitian**

###### **3.1.1.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Sedangkan menurut Sugiyono (2019:18) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.

### 3.1.1.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat ditarik kesimpulannya. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh total karyawan di PT. Central Retail Indonesia

Sampel Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel nonprobability sampling. Menurut Sugiyono (2017) “Nonprobability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”.

Teknik penarikan sampel pada penelitian ini yaitu dengan metode Simple Random Sampling (Sampel Acak Sederhana). Menurut Sugiyono (2017) simple random sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel ini digunakan karena dalam upaya memperoleh data tentang fenomena atau masalah yang akan diteliti memerlukan sumber data atau kriteria khusus berdasarkan penilaian tertentu, tingkat signifikansi tertentu. Sampel dari penelitian ini yaitu 50 responden Karyawan PT. Central Retail Indonesia

Peneliti melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Central Grand Indonesia yang beralamat di Jl. MH Thamrin No.1 Jakarta Pusat.

### **3.1.1.3 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini direncanakan selama kurang lebih 3 bulan terhitung dari bulan Juni sampai dengan Agustus 2023.

### **3.1.1.4 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2017:137) Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan disesuaikan dengan jenis data yang diambil sebagai berikut:

- 1) Penelitian Kepustakaan (Library Research) Data-data yang dibutuhkan dapat diperoleh peneliti dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku referensi, catatan kuliah, literatur literatur, media website dan sebagainya yang relevan dan erat hubungannya dengan masalah dari obyek yang diteliti sebagai dasar untuk memperkuat dasar-dasar teori.
- 2) Penelitian Lapangan (Field Research) Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh data primer berupa dokumen (baik dokumen sumber ataupun sekunder) penjelasan langsung dan observasi langsung dengan menyebar kuesioner dengan google form dan menyebar langsung ke karyawan PT. Central Retail Indonesia

## **3.2 Operasional Variabel**

Variabel penelitian ini adalah karakteristik yang dapat diamati dari suatu (objek) dan mampu memberikan bermacam-macam nilai atau beberapa kategori. Menurut Nurdin dan Hartati (2019), definisi operasional variabel adalah mendeskripsikan variabel secara operasional yang didasari karakteristik yang ditinjau yang memungkinkan peneliti untuk melakukan pengukuran atau observasi secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena.

Adapun syarat penguraian operasionalisasi dilakukan bila dasar konsep dan indikator masing-masing variabel sudah jelas, apabila belum jelas secara konseptual maka perlu dilakukan analisis faktor. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian. Hipotesis yang diajukan diuji melalui variabel-variabel yang akan diteliti sebagai berikut :

### **3.2.1 Variabel Bebas (Independent Variable)**

Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, antecedent. Menurut Sugiyono (2017: 39) Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Maka dalam penelitian ini ada dua variabel independen yang diteliti diantaranya: Adapun variabel bebas pertama (independent variable) dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### **3.2.1.1 Indikator Pelatihan**

Adapun Indikator yang diambil dari penelitian ini adalah :

- 1) Pelatihan kerja merupakan tanggung jawab antara karyawan dengan perusahaan untuk mencapai sebuah target perusahaan
- 2) Adanya pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaan yang dikuasai akan meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Program pelatihan yang diterima karyawan membuat karyawan bekerja lebih efektif dan efisien
- 4) Salah satu kenyamanan dalam bekerja adalah karyawan memiliki keterampilan sesuai bidangnya
- 5) Pelatihan kerja mempuat karyawan terlatih dengan baik sehingga dapat memuaskan konsumen

### **3.2.1.2 Indikator Pengembangan Karir**

Adapun Indikator yang diambil dari penelitian ini adalah :

- 1) Dengan adanya pengembangan karir dapat meningkatkan nama baik perusahaan
- 2) Semua karyawan harus mendapat kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya
- 3) Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetapi juga pada peranan dan bimbingan manager serta departemen SDM.
- 4) Mengembangkan karir karyawan dapat melalui langkah-langkah dengan menyusun rencana karirnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 5) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Interval, 1 sampai 5. Jawaban yang didapat akan dibuat skor yaitu: 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, 5= sangat setuju.

### **3.2.2 Kinerja Karyawan (Dependent Variable)**

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsekuen. Menurut Sugiyono (2017:39), Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel Kinerja Karyawan ini diukur dengan Pelatihan dan Pengembangan Karir.

#### **3.2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan**

- 1) Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian
- 2) Semakin sering diberikan pelatihan, maka semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan.
- 3) Semakin memiliki keterampilan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan tersebut.
- 4) Karyawan harus berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan ketepatan waktu untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Ide-ide baru dikeluarkan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugasnya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Interval, 1 sampai 5. Jawaban yang didapat akan dibuat skor yaitu: 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, 5= sangat setuju.

### 3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data bertujuan untuk menjawab pertanyaan / hipotesis penelitian. Analisis data 52 dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan Aplikasi Komputer Statistical Product and Service Solution (SPSS) 26, dimana terdapat beberapa pengujian yang dibuat oleh penulis dimana merupakan keharusan untuk penelitian yang menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original, sedangkan Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2013, p.127). Adapun pengujiannya adalah sebagai berikut: Adapun pengujiannya adalah sebagai berikut:

#### 1) Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur (Ghozali 2011) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengukuran uji validitas dengan menggunakan uji validitas Product Moment Pearson Correlation dimana uji ini menggunakan prinsip mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor kuesioner dengan skor total yang diperoleh dalam penelitian. Setiap uji dalam statistik pasti mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk

membuat kesimpulan demikian halnya uji validitas *Product Moment Pearson Correlation* menggunakan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- (1) Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel, maka kuesioner tersebut dinyatakan valid.
- (2) Jika nilai  $r$  hitung lebih kecil dari nilai  $r$  tabel, maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Ghozali (2018) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan handal atau reliabel yaitu jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dan stabil dari semua variabel yang diuji. Uji reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi.

Dalam menentukan reliabilitas dalam penelitian ini peneliti menggunakan Cronbach Alpha untuk menguji dan menentukan reliabilitas, alat ukur yaitu variabel yang di ukur dengan pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan. Dengan kriteria dalam pengambilan keputusan sebagaimana dinyatakan oleh Ghozali (2018) yaitu apabila koefisien Cronbach Alpha  $> 0,70$  maka pertanyaan dinyatakan andal atau suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel dan apabila koefisien Cronbach Alpha  $< 0,70$  maka pertanyaan dinyatakan tidak reliabel atau handal. Perhitungan reliabilitas formulasi Cronbach Alpha ini dilakukan

dengan bantuan program IBM SPSS 26. Jika dibuat dalam bentuk tabel maka akan menjadi seperti berikut:

**Tabel 3.1**  
**Tingkat Reabilitas**

| Koefisien Realibilitas | Jumlah          |
|------------------------|-----------------|
| >0,9                   | Sangat Reliabel |
| 0,7 – 0,9              | Reliabel        |
| 0,4 – 0,7              | Cukup Reliabel  |
| 0,2 – 0,4              | Kurang Reliabel |
| <0,2                   | Tidak Reliabel  |

*Sumber: Imam Ghozali (2018)*

### 3) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) mengemukakan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji histogram, uji normal P Plot, Kurtosis atau uji Kolmogorov-Smirnov.

### 4) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, diantaranya:

- (1) Dengan melihat nilai inflation faktor (VIF) 55
  - (2) Dengan membandingkan nilai koefisien deteminasi individual ( $r^2$ ) dengan nilai determinasi secara serentak ( $R^2$ )
3. Dengan melihat nilai eigenvalue dan condition index (CI)

Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang telah terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinearitas menurut Ghozali (2013), adalah sebagai berikut:

- (1) Mempunyai nilai tolerance tinggi ( $> 0,10$ )
  - (2) Mempunyai nilai VIF rendah ( $< 10$ )
- 5) Uji hipotesis secara simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Menurut Kuncoro (2009), uji F digunakan untuk menguji signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis (uji F) ini adalah sebagai berikut:

- (1)  $H_a$ : nilai Sig  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel independen terhadap variabel dependen
- (2)  $H_o$ : nilai Sig  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh signifikan secara bersamasama antara variabel independen terhadap variabel dependen.

6) Uji hipotesis secara parsial (Uji t)

Uji t merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Nilai t dalam penelitian ini menggunakan signifikansi 5%. Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi dari hipotesis yang telah dirumuskan terdahulu, uji hipotesis dilakukan dengan melakukan uji t. Dalam penelitian ini hasil dari uji t dibagi dua, dikarenakan hipotesis dalam penelitian ini mempunyai arah (two tailed). Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis (uji t) ini adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai Sig < 0,05 maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- (2) Jika nilai Sig > 0,05 maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

7) Regresi Berganda (Moderated Regression Analysis MRA)

Regresi berganda didasari pada hubungan fungsional maupun hubungan kausal dari dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Jadi, metode regresi berganda ini digunakan apabila jumlah variabel independennya minimal 2. Sedangkan analisis regresi interaksi digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen dan digunakan untuk melihat sejauh mana pengaruh interaksi variabel moderasi dengan variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresi moderating:

Keterangan:

Y = variabel Kinerja karyawan

A = konstanta

X1 = variabel Pelatihan

X2 = variabel Pengembangan karir

b1 – b4 = koefisien regresi.

1) Persamaan Simultan

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

2) Persamaan Parsial

$$Y = a + b_1 X_1 + e \quad b. \quad Y = a + b_2 X_2 + e$$