

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut Dessler (2015: 67), Pengembangan karir didefinisikan sebagai: “serangkaian aktivitas sepanjang hidup (*seperti workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pementapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang”.

Definisi ini dimaksudkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang.

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 113) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengembangan karir Menurut Raymond (2015: 76) pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai: “perolehan pengetahuan, ketrampilan,

dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.

Menurut Viethzal Rivai (2015: 89) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

#### **2.1.1.1 Tujuan Pengembangan Karir**

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J. Dubrin (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2015: 108) adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.

- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
- 7) Mengurangi turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- 10) Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

#### **2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Sondang P. Siagian (2016: 89) faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

- 1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

- 2) Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

- 3) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

### **2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, Hani Handoko (2015: 99) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu:

## 1) Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator:

### a) Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.

### b) Wawasan Pengetahuan

Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

## 2) Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah:

### a) Frekuensi pelatihan

Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.

b) Keahlian tertentu

Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang yang lain.

3) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

a) Masa bekerja

Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.

b) Penguasaan pengetahuan

Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.

c) Keterampilan

Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan

kognitif), hal-hal (keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

### **2.1.2 Pengertian Pelatihan**

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Berikut ini disajikan beberapa pendapat ahli mengenai definisi pelatihan, diantaranya:

Menurut Chan (2016: 175) bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.

Menurut Caple (2015: 175) bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan / keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Menurut Biech (2017: 176) bahwa pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru.

Menurut Barbazette dalam Hani (2015: 176) bahwa pada umumnya, fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.

Bedasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang pelatihan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau

mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **2.1.2.1 Tujuan Pelatihan**

Menurut Sikula (2016: 176) tujuan dilakukan program pelatihan adalah:

1. Produktivitas

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Kualitas

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah.

#### 5. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

#### 6. Keselamatan dan Kesehatan

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

#### 7. Pencegahan Kadaluarasa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarasa, artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

#### 8. Perkembangan Pribadi

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

### **2.1.2.2 Manfaat Pelatihan**

Menurut Simamora (2015: 179) bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan, dan pegawai, maupun di antara pegawai yang ada di dalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

### **2.1.2.3 Jenis-jenis Pelatihan**

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Berikut Jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2016: 179) antara lain:

1. Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

2. Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan /teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya:

pengetahuan tentang produk, proses, dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

### 3. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepengawasan, pemecahan konflik.

### 4. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Menyediakan focus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

#### **2.1.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan**

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman kepada sejumlah prinsip yang saling berkaitan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 180) menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.

4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

#### **2.1.2.5 Komponen Pelatihan**

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 182) adalah:

1. Tujuan dan Sasaran Pelatihan Harus Jelas dan Dapat Diukur

Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawainya. Hal ini dilakukan organisasi agar pegawai dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat biaya yang juga tidak sedikit, maka pelatihan tersebut juga harus diukur, kemana arah pelatihan tersebut akan dibawa? Siapa saja yang wajib mengikutinya? Dan apa tujuan akhir penelitian ini?

2. Para Pelatih Harus Ahlinya yang Berkualifikasi Memadai (Profesional)

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan alat organisasi yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin pegawai yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak *qualified* di bidangnya.

3. Materi Pelatihan Harus Disesuaikan dengan tujuan yang hendak Dicapai

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh

organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut, sehingga pelatihan dilaksanakan efisien dan efektif.

#### 4. Metode Pelatihan Harus Sesuai dengan Kemampuan Pegawai yang Menjadi Peserta

Setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga organisasi harus pintar menyeleksi dan memonitor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karena tingkatan usia para pegawai yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan hal ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.

#### **2.1.2.6 Indikator Pelatihan**

Indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 62) diantaranya:

##### 1. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

##### 2. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan

kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran dan permainan, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan studi banding.

5. Kualifikasi peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain, mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi

pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

Indikator Pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 46) diantaranya:

1. Instruksi

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, 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 pun 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 atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

#### 4. Metode

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

#### 5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

#### 6. Sasaran

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

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Maka motivasi mempunyai unsur yang sangat penting untuk membutuhkan upaya, tujuan dan kebutuhan. Kebutuhan tidak terpuaskan akan mengarah kepada ketegangan dari dalam individu tersebut dan akan bertindak atau bertingkah laku untuk berupaya mencapai tujuan pemuasan kebutuhan, jika kebutuhan tersebut tercapai maka akan tercapai suatu penurunan ketegangan jiwa.

Motivas berasal dari Bahasa latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahannya khususnya motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi bawahan agar mau berkerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi adalah yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diharapkan.

Berikut pendapat para ahli tentang motivasi:

1. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 93), berpendapat bahwa “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.
2. Abraham (2017: 119) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.
3. Samsudin (2015: 126) pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahkan kehidupan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon anggota terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri anggota agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh anggota tercapai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu sesuatu yang mendorong seseorang bertindak agar melakukan sesuatu yang diinginkan untuk meraih suatu keberhasilan. Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok dan dapat pula motivasi itu datang dari seorang pimpinan dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri anggota atau melalui rangsangan dari luar diri anggota tersebut.

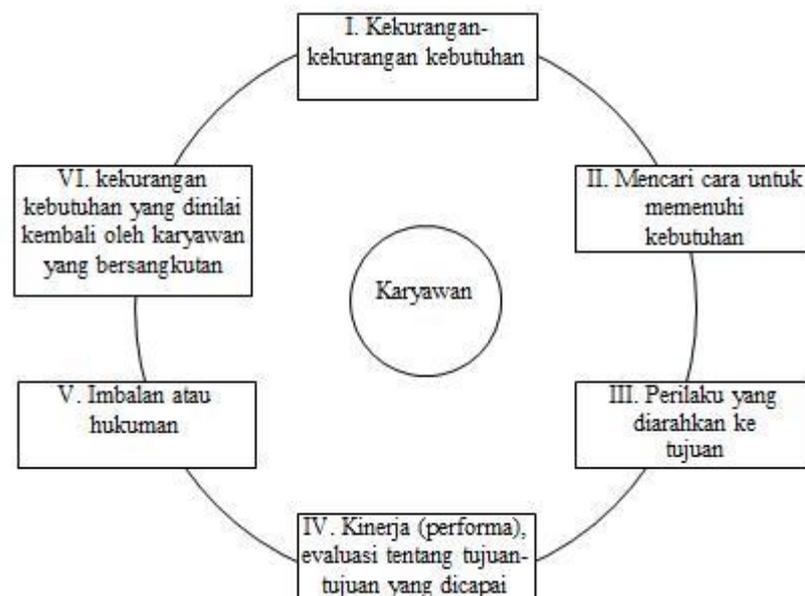
### **2.1.3.1 Proses Motivasi**

Winardi (2015: 29), menyatakan bahwa kebanyakan manajer perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi suatu kelompok orang-orang, yang beraneka ragam, dan yang dalam hal-hal tertentu tidak dapat diprediksi. Diversitas tersebut menyebabkan timbulnya pola-pola perilaku, yang dalam hal-hal tertentu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan.

Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan (defisiensi-defisiensi) yang dialami seseorang individu pada titik waktu tertentu. Adapun kekurangan-kekurangan tersebut dapat bersifat psikologikal (misalnya kebutuhan akan bahan pangan), psikologikal (misalnya kebutuhan akan penghargaan diri atau sosiologikal (misalnya kebutuhan untuk dapat berinteraksi secara sosial). Kebutuhan-kebutuhan dianggap sebagai alat untuk mengenergi

(*energizers*) timbulnya reaksi-reaksi perilaku atau behavioral. Implikasinya apabila terdapat adanya kekurangan-kekurangan kebutuhan, maka individu lebih peka terhadap upaya-upaya motivasional yang dilakukan oleh para manajer.

Betapa pentingnya tujuan-tujuan dalam setiap diskusi mengenai motivasi, kiranya jelas. Proses motivasional, seperti ditafsirkan oleh kebanyakan para teoritis, diarahkan ke arah pencapaian tujuan tertentu (*goal-directed*). Tujuan-tujuan atau hasil-hasil yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang karyawan, dianggap sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik orang yang bersangkutan. Pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan, dapat menyebabkan timbulnya penyusutan signifikan dalam kekurangan-kekurangan kebutuhan (*need deficiencies*). Gambar berikut menunjukkan bahwa orang-orang berupaya mengurangi kekurangan-kekurangan berbagai macam kebutuhan.



Sumber: Winardi. (2015: 30).

**Gambar 2.1**  
**Proses Motivasional dari Gibson**

Gambar tersebut menjelaskan bahwa kekurangan-kekurangan kebutuhan menyebabkan timbulnya suatu proses pencarian untuk menemukan cara-cara guna mengurangi tekanan (tensi) yang timbul karena kekurangan-kekurangan tersebut. Kemudian orang memilih rangkaian tindakan tertentu dan muncullah suatu perilaku yang diarahkan kepada hasil (*outcome-directed behavior*). Setelah waktu tertentu manajer akan menilai perilaku tersebut. Evaluasi tentang kinerja menyebabkan timbulnya tipe imbalan tertentu, atau hukuman. Hasil-hasil demikian ditimbang oleh orang yang bersangkutan, dan ia menilai kembali kekurangan-kekurangan kebutuhan yang ada. Hal tersebut kembali lagi menyebabkan munculnya proses dan pola berlingkar tersebut berulang.

### **2.1.3.2 Kelompok Motivasi**

Terdapat beberapa kelompok yang memiliki tantangan khusus dilihat dari proses motivasi. Sesuai dengan keunikan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 93) yaitu:

1. Motivasi yang berbeda-beda bagi anggota

Bagi anggota sangat berbeda-beda, tidak semua anggota termotivasi karena uang juga tidak semua anggota yang senang ada tantangan dalam pekerjaan. Tetapi ada yang membutuhkan wanita, bekerja sendirian menjadi warga yang dihormati. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawannya maka harus dapat memahami respon yang berbeda –beda dari setiap anggota.

2. Memotivasi bagi tenaga kerja dengan pengetahuan rendah

Memotivasi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan

keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri, tidak menggambarkan sering pemberhentian tenaga kerja yang tinggi dapat memberi gambaran bagi tenaga kerja dan calon tenaga kerja menjadi khawatir.

### 3. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi dalam pekerjaan yang berulang-ulang menjadi prioritas adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan, minimal sekali setahun sebagai penambahan variasi dan kreasi pekerjaan.

Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrisik dari pekerjaannya dari pekerjaannya. Berbeda dengan yang tidak profesional mereka sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya.

#### **2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2015: 150), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain:

##### 1. Motivasi Positif (Motivasi Intensif Positif)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lainnya.

## 2. Motivasi Negatif (Motivasi Intensif Negatif)

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### 2.1.3.4 Indikator Motivasi

Menurut Sondang P. Siagian (2016: 138), mengemukakan bahwa “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

## 2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

## 3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

## 4. Membentuk Keahlian

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

## 5. Membentuk Keterampilan

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

## 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun

kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

#### 8. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

### **2.1.3.5 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2015: 125) mengemukakan bahwa motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain:

1. Meningkatkan gairah dan semangat kerja anggota atau karyawan;
2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerjanya;
3. Meningkatkan produktifitas karyawan;
4. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan;
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
6. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Banyak sekali pendapat para ahli mengenai definisi kinerja. Berikut definisi beberapa berkaitan dengan definisi kinerja. Menurut Lijan (2016: 480), bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 67) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Armstrong dan Baron (2015:2) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah *output* kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut.

##### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 484), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan ketrampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

### **2.1.4.2 Dimensi Kinerja**

Yang dimaksud dimensi kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dimensi kerja dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu kinerja. Dimensi mengenai kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 67) sebagai berikut:

#### 1. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan instansi atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai, maka dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apaun yang diberikan oleh pihak instansi maupun

perusahaan akan dapat diselesaikan dengan baik, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kerja pegawai sangat bagi pihak instansi terkait.

2. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu instansi atau perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat perkerjaan dapat diselesaikan pegawai.

3. Konsistensi pegawai

Ketetapan karyawan dalam menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

4. Kerjasama

Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

5. Sikap pegawai

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu atas 6 (enam) indikator, yaitu Robbins (2015: 260):

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal penelitian terdahulu, terkait pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1, sebagai berikut:

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

No	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	I Made Adi S. I Gede Riana. Desak Ketut Sintaasih. 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir i, Kinerja Karyawan  Metode kuantitatif  Alat Anlisis: Path Analysis	Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Motivasi, pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, Pengembangan Karir i dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.2 (2016): 335-358 ISSN: 2337- 3067
2.	Listiawati, Angrian Permana dan Isma Khoirunnisa, 2017. Pengaruh Pengembangan Karir dan Tingkat Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir Kinerja Karyawan  Metode Kuantitatif	Tingkat Kedisiplinan Kerja, kompensasi, motivasi, pelatihan,  Alat Analisis: Regresi Berganda	Hasil penelitian Bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ekonomi/ Volume XXII, No. 03, November 2017: 374- 392
3.	Syamsudin, 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja	Pelatihan, Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan.  Alat Analisi: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Universitas Serang Raya Jurnal Sains Manajemen . Volume.2 No.2 Juni 2016.

1	2	3	4	5	6
4.	Muhamad Ridwan, 2018. Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan, Terhadap Kinerja Karyawan Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan. Alat Analisis: Regresi Sederhana dan Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan	JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma) , Vol.1, No.3, Mei 2018
6.	Maya Agustin Mandey Victor P.K Lengkong, 2015. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Pegawai.	Motivasi, Terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja Motivasi, Pelatihan Metode: Asosiatif Alat Analisis: Regresi Berganda	Motivasi, berpengaruh secara parsial terhadap kinerja kerja	Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.1383-1394
7.	Reinald Mumu. Adolfina. Indrie Palandeng, 2015. Analisis Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Pelatihan, Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Metode: Asosiatif Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Secara parsial Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Universitas Sam Ratulangi. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.1287-1297
8.	Trenggono Widodo. Nanang Alamsyah. Chandyka Bagus Utomo, 2018. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan. Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi Metode: Kualitatif	Menunjukkan bahwa pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	STT Ibnu Sina Jurnal Industri Kreatif (JIK) Februari 2018   Vol. 2   No. 1   ISSN : 2597-8950

1	2	3	4	5	6
9.	Jeremia Tuage, Bernhard Tewal, Yantje Uhing. 2018. Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.	Pelatihan Motivasi Kinerja	Kompensasi  Metode: Asosiatif  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Menunjukkan gaya kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai.	Universitas Sam Ratulangi Manado ISSN 2303-1174
10.	Abraham Samual Kaengke, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018), Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado	Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Objek Penelitian  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.	Jurnal EMBA Vol. 6 No.1 Januari 2018, Hal 341 – 350 ISSN 2303-1174

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sebagai salah satu bentuk organisasi yang pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dengan baik dan maksimal. Agar semuanya dapat tercapai diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, hal ini juga harus didukung dengan pengembangan karir dan pelatihan yang baik, serta pemberian motivasi, semua itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Menurut Viethzal Rivai (2015: 89) pengembangan karir adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Hani Handoko (2015: 99) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu: pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

Pengembangan karir dapat memengaruhi kinerja pegawai. Sehingga pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Menurut Hani Handoko (2015: 89) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Selain pengembangan karir, faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan. Menurut Chan (2016: 175) bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.

Indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 62) diantaranya: jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih dan waktu (Banyaknya Sesi). Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Selain pengembangan karir dan Pelatihan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan Menurut A. Prabu Mangkunegara (2015: 93), berpendapat bahwa “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator – indikator seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2016: 138), sebagai berikut: daya pendorong, kemauan, kerelaan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, tanggung jawab, kewajiban dan tujuan.

Dalam kaitannya motivasi terhadap kinerja. Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2015: 125) mengemukakan bahwa motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga kinerja meningkat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan karir, pelatihan dan motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Atas dasar itulah diperkirakan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi yang baik akan mampu membuat meningkatnya kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kinerja pegawai sendiri menurut Lijan (2016: 480), bahwa pengertian kinerja pegawai adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Adapun Indikator Kinerja Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 67) adalah: kualitas kerja, kuantitas kerja, konsistensi pegawai, kerjasama dan sikap pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika perusahaan memperhatikan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi maka akan dapat

mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi yang baik. Dengan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi yang diterapkan perusahaan, maka dapat mengarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, dan akan berdampak pada kinerja pegawai yang lebih baik lagi.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.

Maka dari itu pengembangan karir, pelatihan dan motivasi harus menjadi acuan yang penting untuk organisasi agar dapat menghasilkan peningkatan dalam kinerja pegawai. Karena pengembangan karir, pelatihan dan motivasi dapat merangsang dan mendorong pegawai untuk mengeluarkan kemampuan dan keahlian terbaiknya sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik suatu hipotesis yaitu:

“Pengembangan karir, pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial”.