

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Menurut Darmadi (2018:212) menyatakan bahwa kinerja pegawai (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum, dan sesuai moral maupun etika.

Adapun pendapat Fahmi (2017:176) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu priode waktu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disampaikan bahwa kinerja (performance) itu adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dari keseluruhan pelaksanaan tugas secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan kemampuan yang dimilikinya.

##### **2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2018:189) yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rencana kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Menurut Mangkunegara (2017:67) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) Menurut Samsuddin (2018:81) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu; faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi; faktor sosial, meliputi kualitas dukungan yang diberikan rekan oleh satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kesetaraan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

### **2.1.1.3 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2017:64) menyatakan bahwa manfaat kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:67) indikator kinerja yaitu:

1. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang juga dapat dipengaruhi oleh

kebenaran atau fakta yang diperoleh melalui pembelajaran, media, informasi yang diterima.

2. Keterampilan (skill)

Keterampilan yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti keterampilan konseptual (conceptual skill), keterampilan manusia (human skill), dan keterampilan teknik (technical skill).

3. Kemampuan (ability)

Kemampuan yaitu kecakapan atau potensi menguasai suatu keahlian (skill) yang dimiliki karyawan, yang digunakan untuk mengerjakan atau melaksanakan tugas perusahaan dalam pekerjaan tertentu.

4. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) pemimpin dan karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Mereka yang bersifat positif dalam situasi kejarjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya jika mereka yang bersikap negatif terhadap situasi kerja akan mewujudkan motivasi kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

5. Ketercapaian sasaran perusahaan

Sasaran perusahaan yang diterjemahkan sebagai sasaran jangka pendek diorientasikan pada bagian dan sub unit perusahaan yang dikerjakan dengan teliti oleh para karyawan dalam organisasi.

## **2.1.2 Insentif**

### **2.1.2.1 Pengertian Insentif**

Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, insentif merupakan tanda balas jasa suatu perusahaan kepada karyawan terhadap

kinerja dan prestasi yang diperoleh karyawan. Dengan demikian upah insentif juga merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Karena uang masih merupakan motivasi karyawan. Insentif merupakan elemen penghasil tambahan balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel kepada karyawan tertentu yang pencapaian prestasi kerjanya diatas prestasi standar Kadarisman (2012:196).

Menurut Hasibuan Melayu (2013:118) menyatakan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini juga merupakan alat pendukung prinsip adil bagi karyawan dalam pemberian kompensasi berupa insentif. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan insentif adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang dinyatakan dalam bentuk uang.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Insentif**

Faktor yang harus diperhatikan dalam pemberian insentif yaitu menetapkan tingkat insentif, agar dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pemberian insentif menurut Doni dan Suwanto (2011:236).

1. Jabatan atau Kedudukan, seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi di suatu perusahaan otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan di perusahaan, maka perusahaan dalam memberikan insentif melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab karyawan. Apabilak jabatan atau kedudukan kaeryawan lebih tinggi maka perusahaan memberi insentif lebih besar daripada karyawan yang lainnya.
2. Prestasi kerja, karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik atau menonjol akan di berikan insentif yang lebih dari pada karyawan yang kurang memiliki prestasi kerja dan tidak menonjol.

### **2.1.2.3 Tujuan Insentif**

Pemberian insentif kepada karyawan untuk memberikan dorongan dan tanggung jawab kepada karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas kerja agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Adapun menurut Handoko (2013) mengemukakan bahwa tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial diatas dan melebihi ubah dan gaji dasar. Pemberian insentif dapat membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja. Semakin baik kinerja yang diberikan oleh karyawan akan semakin baik pula insentif yang diberikan kepada karyawan. Dapat disimpulkan dengan adanya insentif maka kinerja karyawan meningkat dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

### **2.1.2.4 Indikator Insentif**

Pemberian insentif dimaksud untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian juga insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Indikator insentif menurut Hasibuan (2013:35) yaitu:

1. Kinerja, sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah di tunjukkan ooleh karyawan. Dengan cara pemberian insentif ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dan termotivasi dalam bekerja.
2. Lama Kerja, besarnya insentif di tentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan tersebut. Cara perhitungan insentif dapat dihitung secara per jam, per hari atau per minggu dan perbulan.
3. Senioritas, sistem insentif didasarkan dari masa kerja atau ssenioritas karyawan yang bersangkutan dalam perusahaan tersebut. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi pada perusahaan dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya dan semakin mantap dalam

perusahaan dimana mereka bekerja. Tetapi cara ini belum tentu mereka yang senior lebih memiliki kemampuan yang tinggi sehingga kemungkinan karyawan muda ( junior) yang kemampuan lebih tinggi dan menonjol akan di pimpin oleh karyawan senior, tetapi yang tidak menonjol kemampuannya. Karena mereka menjadi pemimpin bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya.

4. Kebutuhan, cara ini menunjukkan pemberian insentif pada karyawan didasari pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak bagi karyawan.
5. Keadilan dan Kelayakan, dalam sistem insentif bukan harus sama rata , tetapi harus terkait pada hubungan antara (input) dan (output). Makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang di dapat.
6. Evaluasi Jabatan adalah suatu usaha yang menentukan nilai suatu jabatan tertentu dengan jabatan lainnya. Dan ini menentukan nilai relative atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan pemberian insentif.

### **2.1.3 Pelatihan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pelatihan**

Kegiatan pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar kerja Menurut Hasibuan (2012 : 81) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu metode pendidikan yang dilakukan dengan cara mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja tertentu kepada pegawai . Sedangkan menurut Handoko(2014 : 112), “Pelatihan adalah suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan. dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.”

Menurut Rivai (2009 : 211) menyatakan bahwa pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan formal, dan mempergunakan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju

era globalisasi yang penuh tantangan. Kerena itu kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja, terutama pada aspek pengembangan keterampilan kerja dan kesehatan serta keselamatan kerja bagi pegawai.

### **2.1.3.2 Sasaran Pelatihan**

Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dapat menjadi acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, caraa dan sarana-sarana yang dibutuhkan. Sebaliknya, jika sasaran tidak spesifik atau terlalu umum, akan menyulitkan persiapan dan pelaksanaan pelatihan itu sendiri, sehingga pelatihan akan menjadi mubazir dan tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan. Menurut Rivai (2009 : 214) menyatakan bahwa sasaran pelatihan yang dirumuskan akan memberikan manfaat dalam

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, dan sarana pelatihan.
2. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang membutuhkan pelatihan.
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang hrus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
5. Memudahkan penilaian hasil program penelitian
6. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan peserta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

Dengan demikian, maka kegiatan pelatihan pada dasarnya dilakukan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksudkan disini adalah dapat berupa sikap dan perilaku. Berdasarkan hal tersebut, maka sasaran pelatihan dapat dikategorikan kedalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain (Rivai, 2009 hal. 215) :

1. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga dapat melakukan gerakan secara tepat. Sasarannya adalah agar orang memiliki keterampilan fisik tertrntu.

2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap, sasaran pelatihan adalah untuk membuat seseorang menjadi memiliki sikap tertentu yang diharapkan.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

### **2.1.3.3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Rivai (2009 hal. 217-218) manfaat dari pelatihan dapat diukur kedalam tiga kelompok , yaitu :

1. Manfaat untuk pegawai
  - a. Membantu pegawai membuat keputusan terhadap suatu permasalahan secara efektif.
  - b. Membantu pegawai pegawai memiliki kepercayaan diri.
  - c. Membantu pegawai mengatasi dan menghindari perasaan tertekan frustasi akibat kerja.
  - d. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
  - e. Membantu mengembangkan kemampuan psikomotorik, efektif dan kognitif pegawai.
2. Manfaat untuk perusahaan :
  - a. Meningkatkan profitabilitas perusahaan
  - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
  - c. Memperbaiki moral SDM
  - d. Membantu perusahaan agar pegawai mengetahui tujuan perusahaan
  - e. Meningkatkan citra perusahaan
  - f. Perusahaan memiliki kemampuan mengambil keputusan secara lebih efektif dengan dukunhan pegawai yang terlatih



3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan :
  - a. Meningkatkan komunikasi dalam organisasi.
  - b. Membantu orientasi pegawai baru atau pegawai mutasi atau promosi.
  - c. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
  - d. Memberikan iklim belajar kondusif, pertumbuhan dan kordinasi.
  - e. Menjadikan perusahaan sebagai tempat yang lebih baik untuk bekerja.

#### 2.1.3.4 Metode Pelatihan

Metode pelatihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh factor waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang sosial, dan lain-lain. Menurut Hasibuan, (2012 hal. 77) Metode-metode yang umum dilakukan adalah:

1. *On the job training*, yaitu metode dimana para peserta latihan langsung melakukan praktek kerja ditempat, dengan cara meliha dan meniru pegawai lain melakukan suatu pekerjaan, dengan didampingi atau dibawah pengawasan seorang trainee.
2. *Vestibule*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan didalam ruangan yang biasanya dilakukan untuk memperkenalkan sebuah pekerjaan kepada pegawai.
3. *Demonstration & example*, adalah metode yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan mengenai bagaimana cara mengerjakan sebuah tugas melalui contoh-contoh dan demonstrasi
4. *Simulation*, yaitu situasi yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya kepada para peserta.
5. *Apprenticeship*, yaitu suatu cara untuk mengembangkan keahlian teknis tertentu sehingga para peserta dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
6. *Classroom method*, yaitu metode pertemuan didalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, pemberian instruksi, briefing, dtudi kasus, diskusi dan metode seminar.

### **2.1.3.5 Indikator Pelatihan**

Mangkuprawira (2019:137) mengemukakan indikator yang digunakan dalam pelatihan, yaitu:

1. Tujuan

Tujuan utama dilaksanakan pelatihan yang dimulai dari penyusunan rencana aksi, dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk karyawan.

2. Pelatih

Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar pelatih profesional dan berkompeten yang memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidang yang menjadi materi pelatihan.

3. Materi

Materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai.

4. Metode

Metode yang digunakan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pelatihan sehingga keberlangsungan kegiatan pelatihan menjadi lebih efektif.

5. Peserta

Pelatihan Kualifikasi peserta yang sesuai berdasarkan persyaratan yang dibutuhkan dalam pelatihan yang dapat ditetapkan melalui proses seleksi Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel pelatihan dalam penelitian ini adalah tujuan, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan.

### **2.1.4 Pengembangan Karir**

#### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Mutiara (2016:63) implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya

melalui pendidikan, pelatihan, pencarian, dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen yang dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan pegawai dan organisasi, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melakukan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai.

Handoko (2019:300) mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.

Simamora (2016:505) karir adalah urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Flippo (2016:320), pengembangan karir adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan dan arti dalam kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka mencapai suatu rencana karir (Handoko:2019:300).

Moekijat (2019:150) mengatakan bahwa dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan keterampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir adalah:

- a. Ada kesempatan untuk melakukan hal yang menyenangkan.
- b. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.

- c. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru.
- d. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan Moekijat (2019:152). Dengan kemampuan kerja yang prima itu akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal. Tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan para pekerja, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan itu, diharapkan hasil sebagai muaranya adalah terwujudnya produktivitas yang tinggi.

Sehubungan dengan itu bagi pekerja yang dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikapnya dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif, dari segi pengembangan karir akan memiliki 3 alternatif dalam perlakuan organisasi/perusahaan terhadap dirinya. Ketiga alternatif itu adalah: Moekijat (2019:155)

1. Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu, dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
2. Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan/posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain-lain yang dialami pekerja.
3. Organisasi/perusahaan perlu mempromosikan pekerja tersebut secara vertikal atau untuk mengisi suatu jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

Menurut Siagian (2016:150) ada lima manfaat pengembangan karir yakni sebagai berikut:

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan.

2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan agar merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif yang diikuti oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
4. Perencanaan karir mendorong para pegawai untuk tumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.
5. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka. .

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Busro (2018:278) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan, diantara:

1. Pendidikan formal.  
Semakin tinggi pendidikan formal, semakin tinggi pula peluang karieryang dapat ditempuh oleh orang tersebut.
2. Pendidikan nonformal yang sesuai dengan bidang kerja yang digeluti.  
Pendidikan nonformal, seperti sertifikat kompetensi, sertifikat kursus, dan berbagai sertifikat keahlian yang sesuai dengan bidang kerjanya akan sangat bermanfaat dalam proses meniti karier.

3. Pengalaman kerja.

Semakin lama pengalaman kerja seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan, akan semakin memberikan peluang untuk meningkatkan karier seseorang.

4. Sikap atasan.

Sikap atasan yang cocok dengan pola dan gaya kerja karyawan, akan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sebaliknya, ketika atasan sangat membenci dengan kinerja, watak, karakter, temparemen, dan gaya kepemimpinan yang disuguhkan karyawan, maka karyawan tersebut tidak akan mendapat karier yang bagus.

5. Prestasi kerja yang dicapai selama ini.

Ketika prestasi kerja yang selama ini dicapai baik, maka individu tersebut akan mendapat kesempatan untuk menduduki jabatan karier yang lebih tinggi dan sebaliknya. Ketika dinilai secara objektif prestasi kerja seseorang kurang baik, maka peluang untuk mendapatkan karier yang baik akan semakin sulit.

6. Bobot pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Semakin besar bobot hasil pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, semakin besar pula peluang orang tersebut untuk menduduki posisi karier yang strategis.

7. Lowongan jabatan.

Ketika lowongan pekerjaan pada karier yang lebih tinggi terbuka lebar, maka kemungkinan seseorang dengan prestasi terbaik akan mampu menduduki lowongan jabatan tersebut, dalam arti karier yang dicapai akan meningkat.

8. Kemampuan manajerial.

Kemampuan melakukan POAC (planning, organizing, actuating, dan controlling), akan sangat memengaruhi peluang seseorang untuk menduduki puncak karier; tetapi jika kemampuan manajerialnya rendah, maka orang tersebut akan tersisih dalam proses perebutan karier tertinggi.

9. Integritas yang dimiliki.

Integritas dan loyalitas terhadap organisasi merupakan syarat mutlak seseorang untuk mendudukkan jabatan tertinggi. Pemimpin dengan posisi karier yang tinggi mensyaratkan integritas dan loyalitas yang bagus. Loyalitas bukan kepada pimpinan di atasnya, akan tetapi lebih tertuju pada loyalitas kepada organisasi/lembaga.

10. Kemampuan komunikasi lisan dan tulis.

Kemampuan komunikasi yang baik akan mampu menyampaikan pesan kepada orang lain. Semakin baik komunikasi yang dimiliki, semakin baik pula keberhasilan penyampaian pesan kepada bawahannya.

11. Produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang tinggi merupakan idaman semua pegawai. Karier yang bagus hanya dapat dicapai oleh orang yang mempunyai produktivitas yang baik. Dengan demikian, individu yang mempunyai produktivitas yang rendah, kecil kemungkinan akan diberi 19manah yang lebih besar lagi oleh pimpinan.

#### **2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir**

Handoko (2018:131) mengemukakan bahwa indikator dalam mengukur pengembangan karir adalah:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi yang paling penting untuk memajukan karir.

2. Exposure

Exposure merupakan tahap menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

#### 4. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka dia menjadi sponsor.

#### 5. Kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variable pengembangan karir dalam penelitian ini adalah prestasi kerja, exposure, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, dan kesempatan untuk tumbuh

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adisti Nugraheni (2022)	Pengaruh insentif, pelatihan dan pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya pengembangan karir yang memiliki pengaruh signifikan baik dimoderasi maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sementara insentif dan pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik dimoderasi maupun tidak.



2	Ahdawiyah et al (2021)	Pengaruh Pelatihan, pemberian insentif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri	Pelatihan dan insentif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan, pemberian insentif dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan
3	Firmansyah (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Banggai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Banggai
4	Marpaung, dkk (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi
5	Celine Nur Arivi Lubis (2023)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pemberian Insentif	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial pelatihan kerja dan dan pemberian

		Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Prudential Life Assurance Medan	insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Triasmoko (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Angga Rahayu Shaputra dan Susi Hendriani (2015)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
9	Jamlo Hadi Prayitno (2020)	Pengaruh Kompetensi, insentif dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian bahwa kompetensi, insentif, motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah

10	Vepryn Tri Atmapraja (2020)	Pengaruh Insentif, pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif, pelatihan dan motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Boyolali
----	-----------------------------------	---	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan jalan pemikiran berdasarkan alur logika berpikir untuk pemecahan masalah penelitian, berisi tentang langkah-langkah atau kerangka pemecahan masalah yang harus dilakukan dalam penelitian (Kurniawan dan Puspitaningtyas, 2016:47). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independennya yaitu: Insentif (X1), Pelatihan (X2) dan Pengembangan Karir (X3). Sedangkan untuk variabel dependen dalam penelitian ini yaitu: Kinerja (Y).

#### 1. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dalam Septayuda & Yova (2016), insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan karena peningkatan produktivitas. Perusahaan harus memberikan insentif kepada karyawan atas kontribusinya untuk memajukan perusahaan.

Menurut Moehariono dalam Ahdawiyah et al (2021), insentif merupakan salah satu imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan mendapat berbagai hadiah, komisi atau sertifikat, sementara perusahaan tidak perlu meningkatkan gaji tetap untuk menghargai kinerja karyawannya. Dalam penelitian Septayuda & Yova (2016), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan insentif terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti dalam Septayuda & Yova (2016), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non-manajerial mempelajari keterampilan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu melalui pelatihan.

Menurut Fajar dalam Ahdawiyah et al (2021), pelatihan ialah suatu proses yang dilakukan terhadap karyawan untuk menjamin tercapainya kualitas kerja. Alasan

diterapkannya pelatihan bagi karyawan baru karena belum mampu melakukan pekerjaan serta melakukan perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Dalam penelitian Ahdawiyah et al (2021), menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir sangatlah perlu dilakukan baik oleh seorang karyawan maupun organisasi. Pengembangan karir ialah salah satu upaya yang dilakukan agar rencana karir yang sudah ada dapat membawa hasil yang memuaskan. Menurut Handoko (2016:134) pengembangan karir ialah terkait tentang upaya peningkatan rencana karir. Mendesain suatu pekerjaan dalam pengorganisasian tugas, tanggung jawab perlu dilaksanakan agar dapat mengidentifikasi pekerjaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja baik.

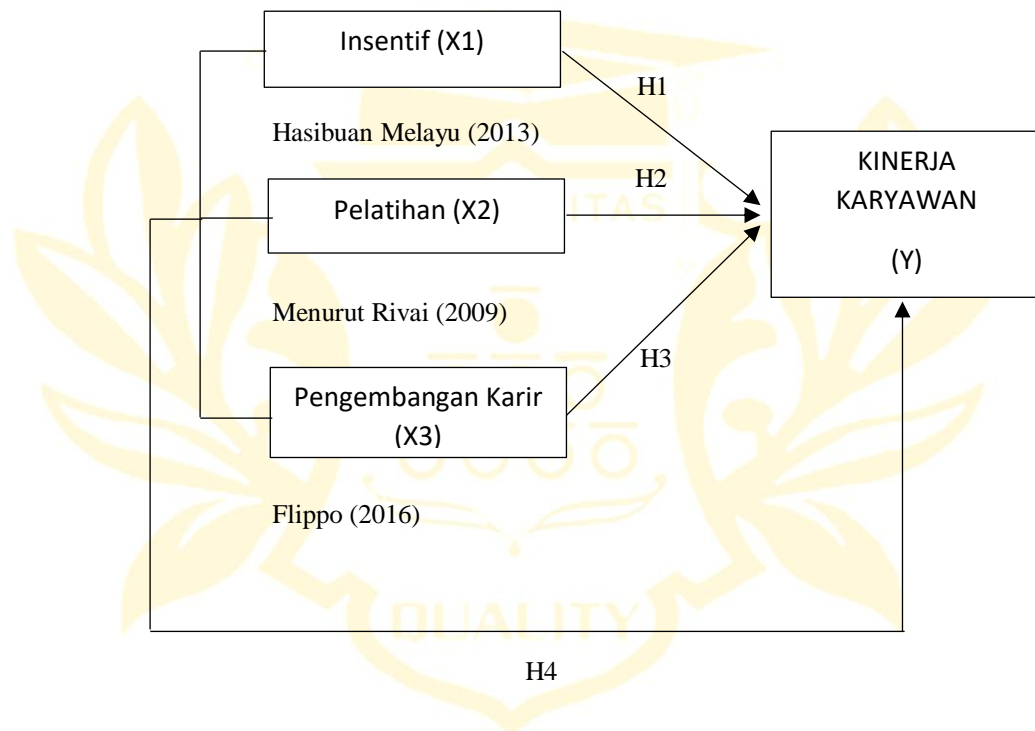
Hal ini didukung penelitian terdahulu oleh Shelvi Aprilia (2016) penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan pengembangan karir positif dan signifikan terhadap kinerja

### 4. Pengaruh Pemberian Insentif, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dalam Nursanti (2014), berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan karyawan agar semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dengan adanya pelatihan kerja maka setiap karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Menurut Hasibuan dalam Diyanti (2016), menyatakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Dengan adanya insentif, karyawan akan lebih semangat mengerjakan tugas yang diberikan. Karyawan yang mengikuti pelatihan kerja dengan baik dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan perilaku individu yang dimiliki sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Yusuf (2015:177), menjelaskan pengembangan karir merupakan salah satu proses pengidentifikasian potensi setiap karir pegawai sehingga perusahaan dapat menetapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karir merupakan suatu kesempatan karyawan untuk meningkatkan potensi di perusahaan, sehingga karyawan mengembangkan diri secara optimal dan berdampak pada keberhasilan kinerja.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015), hipotesis adalah salah satu jenis dugaan sementara atau jawaban yang kebenarannya harus diuji melalui penelitian. Alasannya hipotesis yang ada saat ini merupakan jawaban atas masalah yang sedang digunakan dan kebenaran hipotesis tersebut perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif.

H2 : Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif .

H3 : Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif .

H4 : Insentif, Pelatihan dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Dipo Internasional Pahala Otomotif.

