

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam

konteks bisnis, manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola berbagai aspek organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan strategi. Pengertian manajemen dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Pertama, manajemen dapat dipahami sebagai suatu disiplin ilmu yang mempelajari cara untuk mengelola sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Disiplin ini mencakup pemahaman mengenai prinsip-prinsip manajemen, teori-teori, serta praktik-praktik terbaik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mencapai sasaran, yang dilakukan oleh individu-individu yang memberikan kontribusi terbaik mereka melalui tindakan-tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Ini mencakup pemahaman tentang apa yang perlu mereka lakukan, menetapkan cara untuk melakukannya, serta mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Istilah manajemen berasal dari kata kerja '*to manage*' yang berarti mengendalikan, menangani, atau mengelola. Definisi manajemen dapat bervariasi tergantung pada perspektif, keyakinan, dan pemahaman dari orang yang memberikan definisi tersebut.

Robbins dan Coulter (2020:36), menyatakan bahwa: *Management is the process of coordinating and integrating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people. Involving planning organizing, leading, and controlling organizational resources to achieve goals.*

Sementara menurut Hasibuan (2022:2), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Kedua definisi tersebut menegaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Griffin (2021:19) menambahkan bahwa: *“Management is a set of activities that includes planning, decision-making, organizing, leading, and controlling organizational resources (human, financial, physical, and informational) with the goal of achieving organizational objectives efficiently and effectively.”*

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu proses terpadu dan sistematis yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi. Tujuan manajemen adalah untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut George R. Terry yang dialih bahasakan oleh Robbins dan Coulter (2020:43), fungsi manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. Planning

The process of determining goals and establishing the necessary steps to achieve them. This function serves as the foundation for other managerial activities, as it involves formulating strategies and setting the direction of the organization.

2. Organizing

The Process of arranging and coordinating human and other resources so that they can work effectively to achieve organizational goals.

3. *Actuating*

The process of motivating, directing, and influencing members of the organization to work enthusiastically and consciously toward achieving predetermined goals.

4. *Controlling*

The process of monitoring and evaluating performance to ensure that the results align with the plans, as well as taking corrective actions when deviations occur.

Menurut Siagian (2021:9), fungsi manajemen meliputi beberapa tahapan penting yaitu:

1. *Planning*

Penentuan tujuan dan berbagai cara atau strategi terbaik untuk mencapainya. Fungsi ini menjadi pedoman dalam pelaksanaan kegiatan organisasi agar terarah dan efisien.

2. *Organizing*

Proses penyusunan struktur organisasi serta pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu atau unit kerja agar koordinasi berjalan efektif.

3. *Actuating*

Memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota organisasi agar bekerja dengan semangat dan kesadaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini juga melibatkan pemberian arahan yang jelas, dan komunikasi efektif.

4. *Controlling*

Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan untuk memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan rencana, serta melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Berdasarkan fungsi manajemen diatas dapat dipahami bahwa fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan membentuk proses manajerial yang komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau kepemimpinan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Melalui fungsi perencanaan, tujuan, serta strategi yang akan diambil agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan sasaran. Selanjutnya, dalam pengorganisasian, manajer menyusun struktur kerja, membagi tugas, dan mengoordinasikan sumber daya agar semua elemen organisasi dapat beroperasi secara sinergis.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2020:51), *the main essential purpose of management is to ensure that organizational activities are carried out efficiently and effectively by involving cooperation among individuals within the organization.*

Tujuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mencapai Efisiensi (*Efficiency*)

Efisiensi merupakan kemampuan manajemen dalam menggunakan sumber daya secara optimal, yaitu meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya dalam proses pelaksanaan kegiatan organisasi.

2. Mencapai Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas menunjukkan sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Efektivitas berorientasi pada hasil akhir

yang ingin dicapai (*doing the right things*), yaitu memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

3. Meningkatkan Koordinasi dan Kolaborasi

Manajemen bertujuan mengoordinasikan berbagai aktivitas organisasi agar berjalan secara harmonis. Robbins dan Coulter menekankan pentingnya peran manajer dalam mengintegrasikan kegiatan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

4. Menjamin Pencapaian Tujuan Organisasi

Tujuan akhir dari manajemen adalah memastikan seluruh sumber daya organisasi bekerja secara terpadu untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi kerja.

Tujuan manajemen adalah memastikan tercapainya hasil yang efektif dan efisien melalui koordinasi yang baik antara seluruh anggota organisasi, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah disiplin manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian tenaga kerja dalam suatu organisasi. Peranannya sangat krusial dalam menjamin kesejahteraan karyawan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sumber Daya Manusia merupakan aset utama yang perlu dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target perusahaan, tetapi juga pada pengembangan potensi, peningkatan motivasi, dan kepuasan kerja karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi. Manajemen SDM bertanggung jawab dalam menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. MSDM memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan potensinya. MSDM berkontribusi terhadap terciptanya tenaga kerja yang profesional dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dessler (2020:3) menyatakan bahwa: *Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.* Pernyataan ini menekankan aspek fungsional dari pengelolaan SDM, seperti perekrutan, pelatihan, kinerja, dan kompensasi.

Selain itu, Valentine *et al.* (2020:6) menyebutkan bahwa:

“Human resource management is designing formal systems and effective integrated new key corestrategies in an organization to manage and develop human talent for accomplishing organizational goals.” yang menekankan pada pentingnya sistem formal dalam mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Dan pendapat lain oleh Armstrong, Michael & Taylor (2023:3), bahwa:

“A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets, the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.” menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia berfokus pada penyelarasan antara manusia dan tujuan organisasi melalui strategi yang terpadu dan terencana untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses terintegrasi yang mencakup perencanaan,

pengadaan, pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi, serta pengawasan terhadap tenaga kerja. Seluruh aktivitas dilakukan secara sistematis dan strategis untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi. Dengan pelaksanaan yang efektif, MSDM berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Selain itu, MSDM juga berfungsi sebagai upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas, motivasi, dan loyalitas karyawan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkinerja tinggi. Adapun fungsi-fungsi tersebut menurut Gary Dessler (2020:3) sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Fungsi ini berfokus pada usaha untuk menarik dan memilih individu yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan strategisnya.

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Merupakan proses peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif serta mempersiapkan diri menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan.

3. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja berfungsi untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi yang

objektif, organisasi dapat menentukan langkah-langkah untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan penghargaan secara adil.

4. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi yang layak dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta menurunkan tingkat *turnover*.

5. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)

Menyangkut pembinaan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, meminimalkan konflik, serta meningkatkan kerja sama dalam lingkungan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2022:8), tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM juga bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Adapun tujuan MSDM tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kerja

MSDM bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia agar pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan efisien dan efektif sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat.

3. Meningkatkan Kualitas Kehidupan dan Kesejahteraan Karyawan Tujuan MSDM juga untuk menciptakan kesejahteraan bagi karyawan melalui sistem kompensasi, penghargaan, dan kondisi kerja yang manusiawi sehingga menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi.

4. Meningkatkan Hubungan Kerja yang Harmonis

MSDM berupaya menciptakan hubungan industrial yang sehat dan harmonis antara pimpinan dengan karyawan untuk mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan merupakan elemen penting dalam pendidikan yang berfungsi sebagai sarana untuk membina dan mengembangkan karir, serta sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Secara umum, pelatihan dianggap sebagai proses yang sistematis dan dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja individu agar dapat melaksanakan tugas dengan cara yang efektif dan efisien. Pelatihan tidak hanya berfungsi untuk memperbaiki kinerja yang kurang optimal, tetapi juga untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi, metode kerja, serta tuntutan kompetensi yang semakin meningkat.

2.1.4 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan

performa dari karyawan tersebut. Pelatihan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat. Pelatihan tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kemampuan kerja, tetapi juga untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Melalui pelatihan, karyawan dapat memahami standar kerja yang diharapkan perusahaan. Menurut Dessler (2020:446) mendefinisikan bahwa:

“Pelatihan merupakan salah satu kegiatan penting dalam manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan agar dapat menjalankan tugas secara efektif.”

Pendapat lain menurut Hasibuan (2022:68) menyatakan bahwa:

“Pelatihan dibutuhkan agar karyawan operasional dapat menguasai prosedur kerja, teknologi, dan sistem baru yang muncul dalam organisasi.” Hasibuan juga menegaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien.

Sedangkan menurut Raymond A. Noe (2022:105) menegaskan bahwa:

“A planned effort by a company to facilitate learning of job-related competencies, knowledge, skills, and behaviors.” Ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan proses terencana yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat beradaptasi dengan perkembangan organisasi. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memperkenalkan prosedur kerja yang baru, tetapi juga membantu karyawan dalam memahami dan menguasai teknologi serta sistem yang terus berubah. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pelatihan menjadi bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan yang secara khusus ditujukan

untuk mengasah keterampilan teknis pekerja pada tingkat operasional. Pelatihan yang sesuai.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Pelatihan yang sudah dijalankan belum tentu berhasil atau sesuai dengan harapan dari perusahaan, buktinya masih banyak pelatihan yang mengalami kegagalan. terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut pendapat dari Raymond A. Noe (2022:105) juga berpendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)
 - a. Perusahaan yang menerapkan praktik SDM modern, seperti perekrutan, manajemen kinerja, pelatihan, kompensasi, dan tunjangan, cenderung memiliki efektivitas pelatihan yang lebih tinggi.
 - b. Investasi SDM yang selaras dengan strategi bisnis meningkatkan motivasi karyawan untuk belajar dan berkembang. Hal ini memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan menciptakan budaya kerja yang produktif.
2. Strategi Penyediaan Tenaga Kerja (*Staffing Strategy*)
 - a. Keputusan terkait sumber tenaga kerja (internal atau eksternal), kriteria promosi, dan kombinasi keterampilan karyawan memengaruhi jenis pelatihan yang dibutuhkan.
3. Budaya Organisasi
 - a. Dimensi budaya, seperti jarak kekuasaan dan orientasi individualisme
 - b. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, strategi pelatihan harus mendorong keterlibatan aktif agar karyawan tidak pasif.

4. Karakteristik Peserta

- a. Motivasi, kesiapan belajar, dan kesesuaian pelatihan dengan tujuan peserta menentukan keberhasilan pelatihan.
- b. Peserta yang termotivasi dan memiliki sikap positif terhadap pembelajaran cenderung lebih berhasil dalam menyerap dan menerapkan materi.

5. Metode dan Fasilitator Pelatihan

- a. Pemilihan metode yang tepat (studi kasus, simulasi, experiential learning) dan kualitas fasilitator sangat memengaruhi efektivitas pelatihan.
- b. Fasilitator yang kompeten dapat meningkatkan pemahaman, keterlibatan, dan penerapan materi oleh peserta.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Pada dasarnya ada banyak dimensi dan indikator yang mempengaruhi pelatihan. Dimensi ini menjadi acuan penting dalam mengukur efektivitas pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi. Raymond A. Noe (2022:105) menyatakan bahwa pelatihan terbagi menjadi lima dimensi yaitu:

1. Reaksi (*Reaction*)

Menilai kepuasan peserta terhadap pelatihan, termasuk materi, metode, dan fasilitator. Reaksi positif menunjukkan pelatihan diterima dengan baik dan

2. Memotivasi peserta untuk belajar lebih lanjut. Pembelajaran (*Learning*)

Menilai peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta. Hasil yang positif menunjukkan peserta memahami materi dan siap menerapkannya.

3. Perilaku (*Behavior*)

Menilai penerapan keterampilan dan pengetahuan di tempat kerja setelah pelatihan. Perubahan perilaku yang positif menunjukkan pelatihan berhasil diterapkan sehari-hari.

4. Hasil (*Results*)

Menilai dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini berfokus pada sejauh mana pelatihan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, serta pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan empat tahap evaluasi pelatihan reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya diukur dari kepuasan peserta, tetapi juga dari sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan dalam pekerjaan. Reaksi positif menunjukkan bahwa pelatihan dirancang dengan baik dan relevan dengan kebutuhan peserta. Pembelajaran yang efektif menandakan adanya peningkatan kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya. Hasil yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi menegaskan bahwa pelatihan memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.5 Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi atau dapat diartikan juga sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Pengembangan karir adalah proses yang membantu individu merencanakan, mengembangkan, dan mencapai tujuan karir mereka. Ini melibatkan peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan.

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses yang sistematis dengan tujuan untuk membantu karyawan dalam memahami, mengelola, dan mencapai tujuan karir mereka di dalam organisasi. Proses ini tidak hanya berfokus pada peningkatan posisi atau jabatan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, pengalaman, dan potensi diri agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir juga berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan belajar. Selain itu, pengembangan karir yang dirancang dengan baik dapat membantu organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Menurut Gary Dessler (2021:302) menjelaskan bahwa:

“Career development is the lifelong series of activities (such as workshops, coaching, and mentoring) that contribute to a person’s career exploration, establishment, success, and fulfillment. It involves helping employees understand their career goals, align them with organizational needs, and plan systematic actions to achieve those goals effectively.” Definisi ini menekankan bahwa pengembangan karir mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan untuk membantu karyawan berkembang dalam peran dan tanggung jawabnya sepanjang masa kerja.

Pendapat lain yang dikemukakan Armstrong dan Taylor (2021:329–330) bahwa:

“Career development is not only related to job promotion, but also involves managing learning, work experiences, and transitions between roles that enable employees to reach their fullest potential.” Pengembangan karir merupakan bagian integral dari strategi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif, berkompeten, dan termotivasi.

Sedangkan menurut menyatakan bahwa:

“Pengembangan karir merupakan bentuk investasi organisasi terhadap sumber daya manusia melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi sesuai potensi dan kinerjanya.” Pengembangan karir tidak hanya melibatkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu, tetapi juga merupakan bentuk investasi organisasi terhadap sumber daya manusia. Melalui pengembangan karir, karyawan didorong untuk berkembang dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, Menurut Armstrong dan Taylor (2021:333), terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir karyawan, yaitu:

1. **Kinerja Individu**

Kinerja individu mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan tanggung jawab dan target yang diberikan. Karyawan dengan kinerja tinggi cenderung mendapatkan peluang lebih besar untuk promosi dan pengembangan karir karena dianggap memiliki potensi dan kontribusi signifikan bagi organisasi.

2. **Kesempatan Promosi dan Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang terbuka dan fleksibel memberikan ruang bagi karyawan untuk naik jabatan sesuai kemampuan dan pengalaman. Sebaliknya, struktur yang kaku atau hierarkis dapat membatasi mobilitas karir.

3. **Dukungan Atasan dan Kebijakan Perusahaan**

Atasan berperan penting dalam memberikan arahan, bimbingan, dan umpan balik terhadap perkembangan karir bawahannya.

4. **Motivasi dan Minat Karir**

Motivasi dan minat karir merupakan dorongan internal dalam diri karyawan untuk terus belajar, berkembang, dan mencapai tujuan karir tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih proaktif mencari peluang untuk memperbaiki kompetensi dan meningkatkan posisinya di organisasi.

5. Program Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan

Pelatihan dan pendidikan lanjutan menjadi sarana penting bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan teknis, kemampuan manajerial, maupun soft skills.

6. Kesesuaian Kompetensi dengan Kebutuhan Organisasi

Pengembangan karir akan berjalan efektif apabila kompetensi individu selaras dengan kebutuhan dan arah strategis organisasi. Kesesuaian ini memastikan bahwa setiap karyawan menempati posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimilikinya.

7. Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kerja keras akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan karir. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan memotivasi karyawan untuk berprestasi dan terus meningkatkan kinerja mereka.

8. Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal seperti kemajuan teknologi, tren industri, kondisi ekonomi, dan dinamika pasar tenaga kerja dapat memengaruhi arah dan peluang pengembangan karir. Organisasi dan karyawan perlu adaptif terhadap perubahan ini agar tetap relevan dan kompetitif dalam dunia kerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Dessler (2021:307) pengembangan karir terdiri dari beberapa dimensi utama yang mencerminkan proses sistematis dalam mendukung karyawan mencapai tujuan karir mereka. Dimensi-dimensi tersebut yaitu:

1. *Self-assessment*

Karyawan melakukan refleksi terhadap minat, nilai, kemampuan, serta tujuan karir pribadi sebagai dasar untuk menentukan arah karir yang sesuai dengan potensi diri.

2. *Career planning*

Proses penyusunan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan karir, baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

3. *Career counseling*

Proses bimbingan yang diberikan oleh manajer atau bagian sumber daya manusia (*HR*) untuk membantu karyawan memahami potensi, minat, serta arah pengembangan karir mereka.

5. *Career development program*

Meliputi kegiatan seperti pelatihan, *coaching*, dan mentoring yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kesiapan karir karyawan.

Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa pengembangan karir adalah proses terintegrasi yang melibatkan kolaborasi antara individu dan organisasi dalam menciptakan arah karir yang jelas dan produktif. Sementara itu, menurut Veithzal Rivai (2022:211), terdapat sejumlah indikator pengembangan karir yaitu:

1. Kesempatan Promosi Jabatan

Seberapa besar kemungkinan organisasi memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk pengakuan atas kinerja mereka.

2. Kecocokan Kompetensi dengan Posisi Kerja

Tingkat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan posisi yang dipegang karyawan dalam mendukung efektivitas kerja.

3. Keterlibatan dalam Pelatihan atau Program Mentoring

Partisipasi karyawan dalam kegiatan pelatihan, pembinaan, atau pendampingan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional.

4. Kepuasan terhadap Jalur Karir dan Peluang Pengembangan

Tingkat kepuasan karyawan terhadap arah karir dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

5. Peningkatan Kinerja dan Prestasi Kerja

Hasil nyata berupa peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target setelah mengikuti program pengembangan karir.

6. Tingkat Loyalitas dan Komitmen terhadap Organisasi

Sejauh mana karyawan menunjukkan rasa memiliki, kesetiaan, dan komitmen terhadap organisasi setelah mendapatkan dukungan karir yang memadai.

Dimensi dan indikator pengembangan karir saling terkait dalam menciptakan proses yang terarah dan terukur. Dimensi menggambarkan tahapan pengembangan seperti penilaian diri, perencanaan, dan program karir, sedangkan indikator menunjukkan hasilnya melalui promosi, peningkatan kompetensi, kepuasan, dan loyalitas karyawan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi tempat ia bekerja, untuk mencapai kinerja yang optimal, perlu adanya penetapan standar kerja yang jelas, yang dapat dijadikan acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang sangat penting bagi perusahaan, di mana kinerja menjadi salah satu dasar penting dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Tingkat pencapaian hasil kerja (kualitas dan kuantitas) yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja Karyawan menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2020:522) menyatakan bahwa,

“Performance is the end result of an activity, which includes executing job responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness”. Kinerja tidak hanya terfokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada cara pelaksanaan tugas tersebut secara optimal untuk meraih hasil terbaik bagi organisasi. Kinerja mencerminkan perpaduan antara kemampuan dan usaha.

Pendapat Franceschini et al. (2019:133) menjelaskan bahwa:

“Performance is the output of a process that is run with indicator that can show the type or level of program activities carried out (process), direct products and service provided by a program (outputs), and/or, the result of these product and service (outcomes).”

Kinerja tidak hanya dievaluasi berdasarkan hasil akhir, tetapi juga mencakup seluruh tahap pelaksanaan kegiatan yang mencerminkan efektivitas dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa proses kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab individu juga menjadi aspek penting dalam menilai kinerja seseorang. Dengan demikian, penilaian kinerja harus dilakukan secara menyeluruh untuk memberikan gambaran yang objektif mengenai kemampuan dan kontribusi karyawan. kinerja yang baik mencerminkan tingkat profesionalisme serta komitmen karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dessler (2020:13) juga menekankan bahwa:

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan kegiatan dan menyempurnakannya sepenuhnya dengan tanggung jawab terhadap hasil yang diharapkan.” Definisi ini menyoroti bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada tingkat motivasi dan komitmen individu dalam melaksanakan tugas secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang mampu mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Berdasarkan keseluruhan, kinerja karyawan merupakan hasil dari pelaksanaan tugas yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaannya yang menunjukkan kemampuan, usaha, dan komitmen dalam bekerja. Hal ini mencakup sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tanggung jawab dengan optimal, menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja menjadi cerminan keseimbangan antara kemampuan teknis, motivasi, dan sikap *professional*

2.1.6.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Menurut Dessler yang dialihbahasakan oleh Heryanto (2024:67), terdapat lima faktor populer dalam penilaian kinerja karyawan, kelima faktor yaitu:

1. *Quality* (Kualitas Kerja)

Menggambarkan tingkat ketepatan, ketelitian, dan hasil akhir pekerjaan yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

2. *Quantity* (Kuantitas Kerja)

Menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu, termasuk kecepatan dan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugas.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Mengacu pada sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai jadwal atau waktu yang telah ditentukan tanpa mengurangi kualitas hasil.

4. *Cost-Effectiveness* (Efisiensi Biaya)

Berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan biaya, secara efisien untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Coulter (2020:522–525), Kinerja karyawan dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi utama yang mencerminkan efektivitas pelaksanaan tugas serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Setiap dimensi memiliki indikator yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk penilaian kinerja secara objektif. Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas Kerja
 - a. Ketepatan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - b. Kemampuan untuk menjaga mutu hasil kerja secara konsisten.
2. Kuantitas Kerja
 - a. Jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
 - b. Produktivitas karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan.
3. Ketepatan Waktu
 - a. Penggunaan waktu kerja secara efisien dan efektif.

- b. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tekanan waktu.
- 4. Kerja Sama
 - a. Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.
 - b. Kesiediaan untuk membantu tim dalam mencapai tujuan bersama.
- 5. Dapat Diandalkan
 - a. Tanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan.
 - b. Kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Hartomo dan Luturlean (2020) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), Vol. 4 No. 1 (2020) DOI: https://media.neliti.com/media/publications .	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)	Variabel pelatihan dan kinerja karyawan	Tidak ada variabel pengembangan karir
2	G Subhadhanuraja (2025) <i>Influence of Training and Development on Employee</i>	<i>Training and development significantly</i>	Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Lokasi dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Performance at Logistics Industry</i> <i>Journal of Information Systems Engineering and Management</i>. Vol. 5 No. 8 Hal. 12-15 DOI: https://www.jisem-journal.com/	<i>improve employee performance and sustain competitiveness at Driver Logistics Bangalore.</i>		
3	Saputri dan Effendy (2025) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada: PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ciputat Kota Tangerang Selatan) Jurnal Manajemen dan Sumberdaya, Vol 4, No. 1 (2024) DOI: https://journal.ainarapress.org/index.php/lms/article/view/812	Variabel pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	Variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat perbedaan variabel penelitian.
4	Vijayarani (2024) <i>A Study on Training and Development at Logistics Industry</i> <i>Journal of Informatics Education</i> Vol 4 Issue 3 (2024) DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130 Published	Pelatihan meningkatkan kompetensi & efektivitas SDM logistik.	Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir	Tidak ada variabel kinerja karyawan, melainkan kompetensi.
5	Ade Nawawi, Luki Natika, dan Dewi Safitri Saidi (2023) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang	variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Tidak ada variabel pengembangan karir

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Subang Wawasan Bisnis dan Administrasi Journal (WBAJ) Vol. 5, Issue 1 DOI: https://doi.org/10.55927/wba.j.v5i1.4503			
6	Nuzula dan Dewani (2024) <i>Employee Skills Development through Job Training Programs at PT Pos Indonesia (Persero) Kediri Branch</i> Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, Vol 8 No. 1 (2024) DOI: http://dx.doi.org/10.35448/jrbmt.v8i1.26707	<i>Training effectiveness at PT Pos Indonesia (Persero) Kediri is hindered by unstable internet and suboptimal mentoring.</i>	Variabel Pelatihan	Variabel dependen berupa pengembangan keterampilan, bukan kinerja karyawan
7	Nuzula dan Dewani (2025) Efektivitas <i>Training</i> dalam Mendukung Pengembangan SDM di Lingkungan PT. JNE Cabang Bandung Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi (JISMA), Vol.3 No.5 Agustus 2025 DOI: https://melatijournal.com/index.php/JISMA	Penelitian ini menegaskan bahwa training memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia di PT. JNE Cabang Bandung. Pelatihan	Variabel Pelatihan	Variabel pengembangan SDM digunakan sebagai variabel dependen
8	Kualitatif (2025) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan J&T Express	Pelatihan tidak berdampak signifikan kepada kinerja karyawan J&T Express di Kec. Tambaksari,	Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Pengembangan SDM

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Artificial Intelligence and Digital Business</i>. Vol. 4 No. 3 (2025) DOI: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/270			
9	Ogbuma (2025) <i>The Effect of Career Development on Employee Performance of Selected Firms in Delta and Edo States, Nigeria Social Sciences and Management, Vol 11. No. 4 (2025)</i> DOI: 10.56201/ijssmr.vol.11no4.2025.419.449	Kesempatan pengembangan karir (<i>mentoring, advancement</i>) secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan dan kinerja jangka panjang.	Variabel Pengembangan Karir dan kinerja karyawan	<i>Tidak ada variabel pelatihan</i>
10	Wulantika dan Qurbani (2024) Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Kerja PT. Pos Indonesia Cabang Pamulang Jurnal Intelek Insan Cendekia, Vol.1 No.9 (2024) DOI: https://jicnusanantara.com/index.php/jiic/article/view/1496/1640	Pelatihan Kerja positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Pamulang.	Variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat perbedaan variabel penelitian
11	Tsalis Baiti Nur Andayani dan Heni Hirawati (2021) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang	Pelatihan dan Pengembangan karir secara simultan dan parsial meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pos	Variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat perbedaan variabel penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kota Magelang Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara Vol. 3, No. 2 Hal: 11–22 DOI: https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.982	Indonesia Cabang Kota Magelang		
12	Syahputra dan Tanjung (2020) Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3, No. 2 DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130	Pelatihan dan pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.	Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Terdapat tambahan variabel kompetensi.
13	Sellar, Treshalin (2025) <i>Effect of Training and Career Development on Employee Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction</i> <i>International Journal of Research (IJR)</i> , Vol. 9 Issue 11 November (2022) DOI: https://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memoderasi pengaruhnya.	Variabel Pelatihan, Pengembangan Karir	Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel moderasi
14	Hasan, Lailla, Mitsalina Tantri, Sampor Ali (2023)	Pengembangan karir berdampak	Variabel Pengembangan	Tidak ada variabel

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Training and Career Development Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship</i>, Vol 6, (2022). DOI: https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jobbe/article/view/31821	pada karyawan kerja dan memoderasi	n Karim	pelatihan dan kinerja karyawan.
15	Sharif Hosen a, Siti Raba'ah Hamzah a , Ismi Arif Ismail a (2024) <i>Training & development, career development, and organizational commitment ScienceDirect</i> artikel <i>mediating effect of organizational commitment</i>. (2024) DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e23903.	Pelatihan dan pengembangan karir bersama meningkatkan komitmen organisasi yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja.	Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan.	<i>Komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi</i>
16	Dr. Gopal Man Pradhan Dan Dr. Prakash Shrestha,(2022) <i>Relationship between Training Effectiveness and Work Performance: Mediation of Workplace Environment Journal of Balkumari College</i>. Vol. 10 (2022) DOI: https://www.nepjol.info/index.php/jbkc/article/view/42086	Efektivitas pelatihan berhubungan positif dengan kinerja kerja, dan lingkungan kerja memediasi hubungan itu.	Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Relationship between Training,
17	Sharif Hosen ,Siti Raba'ah Hamzah, Ismi Arif Ismail, Siti Noormi Alias, Mohd	Pelatihan dan pengembangan karir terbukti	Variabel Pelatihan, dan Pengembangan	<i>organizational commitment as the predictor of</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Faiq Abd Aziz, Md Mizanur Rahman (2024) <i>Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance</i> Volume 10, January 15 (2024) DOI: https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)11111-X?_returnURL=	berkorelasi positif signifikan dengan peningkatan kinerja kerja karyawan.	n Karir	<i>work performance</i>
18	Dinda Intan Maharani, Muh. Idrus Taba, Andi Reni (2023) <i>The Influence of Training and Career Development on Employee Performance</i> <i>International Journal of Social Science, Communication, Vol. 2 No. 3 (2023)</i> DOI: https://doi.org/10.54443/sj.v2i3.165	Pelatihan dan Pengembangan Karir, melalui budaya organisasi, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Budaya organisasi digunakan sebagai variabel mediasi
19	Md Nurun Nabi, Md Shelim Miah , Md Solaiman Hossain, Md Farijul Islam, Sabrin Sultana, Margia Yesmin, Enamul Hasan (2025) <i>Navigating the training satisfaction effects on organizational performance: examining multiple mediating paths with PLS-SEM and IPMA</i> <i>Social Sciences &</i>	Kepuasan peserta terhadap program pelatihan meningkatkan outcome organisasi melalui peningkatan transfer pelatihan ke pekerjaan.	Variabel Pelatihan	<i>examining multiple mediating paths, Lokasi dan waktu penelitian</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Humanities Open, Vol 12 (2025)</i> DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101858			
20	Saleh dan Azimi (2025) <i>Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P) Vol. 3 No. 01 (2025): International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science</i> DOI: https://doi.org/10.59653/ijm	Program <i>T&D</i> yang terstruktur menaikkan produktivitas dan performa karyawan secara nyata dalam konteks organisasi non-profit/firm.	Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir	Produktivitas karyawan digunakan sebagai variabel dependen tambahan

Sumber: Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian, (2025)

Analisis dari penelitian terdahulu yang disajikan dalam Tabel 2.1 di atas, terdapat kesamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Persamaan terletak pada penggunaan variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir sebagai variabel *independent*, serta variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel *dependent*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Saputri dan Effendy (2025), mengemukakan bahwa, kerangka pemikiran merupakan dasar berpikir yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam suatu penelitian. Penyusunan kerangka pemikiran yang sistematis sangat penting agar penelitian memiliki alur yang jelas dan logis. Selain sebagai panduan dalam memahami hubungan antarvariabel, kerangka pemikiran

juga membantu dalam merumuskan hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Lebih dari sekedar kumpulan informasi, kerangka pemikiran mencerminkan pemahaman peneliti terhadap konsep yang relevan dan bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam penelitian.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu menjalankan tugas secara lebih efektif dan efisien. Menurut pendapat dari Hartomo dan Luturlean (2020) (Hartomo & Luturlean, 2020) pelatihan adalah usaha perbaikan manifestasi pekerjaan yang sedang dalam tanggung jawab karyawan agar lebih efektif. Pelatihan merupakan suatu bentuk usaha yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik dapat mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada perbaikan cara kerja agar lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, manifestasi pekerjaan merujuk pada hasil nyata atau bentuk pelaksanaan tugas sehari-hari oleh karyawan. Dengan adanya pelatihan, diharapkan karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan Nawawi et al (2023) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang diberikan secara tepat sasaran dapat meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan dan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Pelatihan tidak hanya berfungsi untuk memperkuat keterampilan teknis, tetapi juga membentuk sikap, tanggung jawab, dan motivasi kerja karyawan agar lebih profesional. Dengan adanya pelatihan yang tepat dan berkelanjutan, karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pelatihan menjadi faktor strategis dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan individu dalam mengelola jalur kariernya, baik melalui pendidikan, pelatihan lanjutan, rotasi kerja, promosi, maupun pembinaan secara sistematis. Menurut Saputri dan Effendy (2025) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan proses terencana yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kesiapan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Pengembangan karir yang terarah mampu menumbuhkan rasa percaya diri serta motivasi kerja, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek yang jelas dalam organisasi.

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengembangan karir, organisasi berusaha memfasilitasi karyawan agar mampu bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang

maksimal. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan potensi diri, tetapi juga membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien. Pengembangan karir yang jelas akan menciptakan rasa aman dalam bekerja dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang di dalam perusahaan, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih baik, menunjukkan loyalitas, dan meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya program pengembangan karir, karyawan dapat menyiapkan diri untuk jenjang karier selanjutnya, sekaligus meningkatkan kompetensi dan kinerjanya dalam posisi yang sedang dijalankan. Pengembangan karir yang direncanakan dengan baik juga membantu perusahaan mempertahankan karyawan yang berpotensi. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir

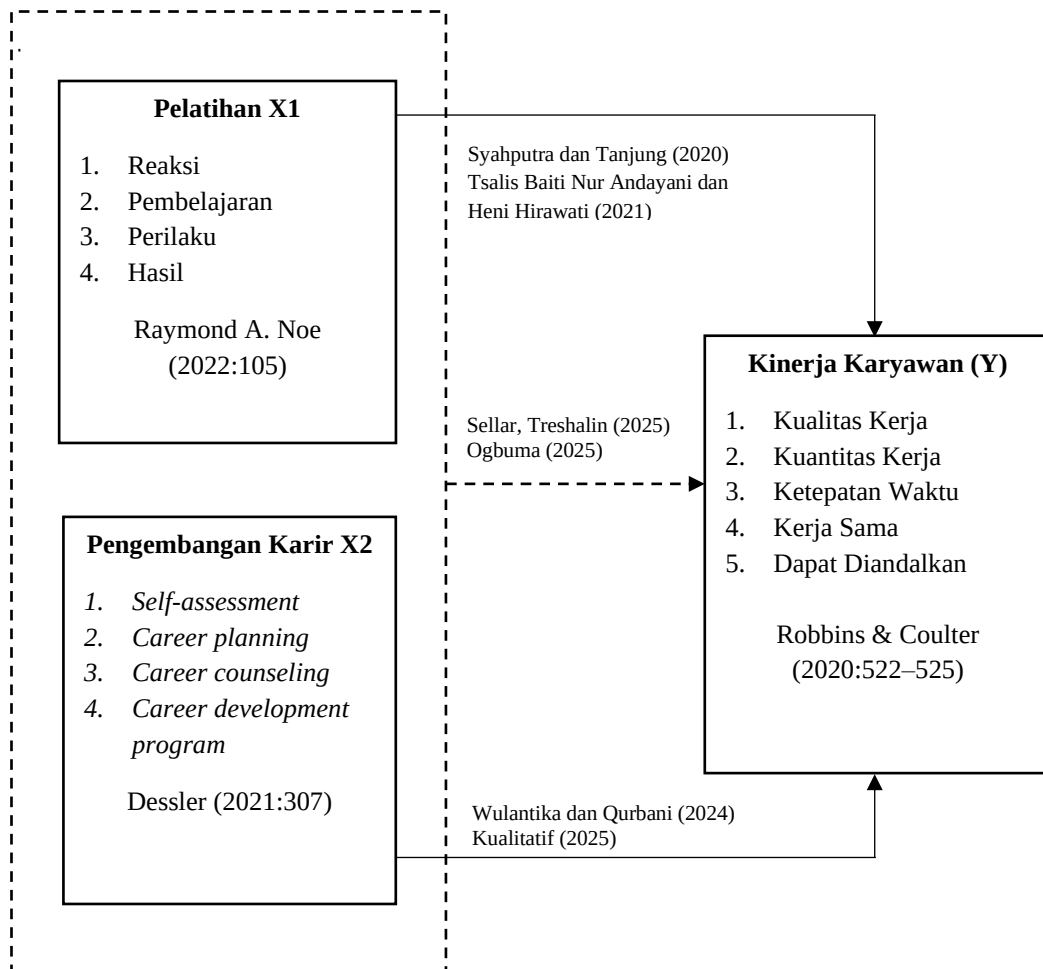
Suasana yang nyaman, aman, dan harmonis dapat meningkatkan motivasi, semangat, serta produktivitas kerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat mengurangi fokus, menyebabkan stres, bahkan menghalangi pencapaian target. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guna menjaga kinerja karyawan tetap optimal. Ketiga elemen ini, apabila diterapkan secara sinergis, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Pelatihan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, pengembangan karir memperkuat loyalitas serta rasa tanggung jawab karyawan, dan kompensasi menumbuhkan kepuasan serta motivasi kerja. Pelatihan yang terarah secara signifikan meningkatkan performa individu di berbagai sektor industri. Menurut Sellar dan Treshalin (2022) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif meningkatkan kemampuan teknis serta pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sementara pengembangan karir memberikan arah dan motivasi untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi.

Temuan-temuan tersebut sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menyebutkan bahwa faktor internal seperti kompetensi dan motivasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan pelatihan, jalur karir yang jelas, serta sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Dalam konteks PT. Pos Indonesia, di mana kinerja karyawan sangat menentukan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, penerapan strategi pengelolaan SDM berbasis pelatihan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja menjadi sangat penting. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2025)

Keterangan:

- ▶ : *Dirrect Effect*
 - - - - -▶ : *Indirect Effect*

2.4 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang Gambar 2.1 Paradigma Penelitian diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian

pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Simultan:

Terdapat pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cilaki.

Hipotesis Parsial:

1. Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cilaki.
2. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cilaki.