

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARIR,
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Tesis

Oleh

Elfrida Simanjuntak



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

Pengaruh Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Oleh

Elfrida Simanjuntak

Peningkatan kinerja karyawan menjadi pondasi bagi perusahaan untuk tetap mampu bersaing. Kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat tidak tercapai menjadi permasalahan dalam penelitian ini. Pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi menjadi faktor yang diteliti dalam kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang sebanyak 153 orang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Penelitian ini menyajikan bahwa semua data adalah valid dan reliabel serta memenuhi syarat asumsi klasik regresi. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa pelatihan karyawan, pengembangan karir, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Sarannya adalah memberikan keterampilan kepada karyawan secara berkala untuk bekerja dalam tim, memberikan lebih dari satu posisi potensial untuk dipromosikan dan memberikan tunjangan sesuai dengan kondisi tren pasar saat ini.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, kinerja karyawan.

ABSTRACT

Impact of Employee Training, Career Development and Compensation on Employee Performance

By

Elfrida Simanjuntak

Improved performance of the employees become the foundation for the company to remain competitive. The performance that has been determined by the central management was not achieved as a problem in this study. Employee training, career development and compensation be investigated factor in the performance of employees PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tanjung Karang Branch Office. The aims of this study analyzes the impact of employee training, career development and compensation on employess performance of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tanjung Karang Branch Office. The research method is quantitative with a total sample of 153 employees. The data analysis technique uses multiple linear regression. All questionnaires are valid, reliable and satisfy of normal distribution. The results of this study show that employee training, career development and compensation had significant impact on employess performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tanjung Karang Branch Office. Suggestions are to provide skills to employees on a regular basis to work in teams, give more than one potential position to promote and provide benefits in accordance with the conditions of the current market trends.

Keywords: employee training, career development, compensation, employees performance.

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Oleh

ELFRIDA SIMANJUNTAK

(Tesis)

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN,
PENGEMBANGAN KARIR DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

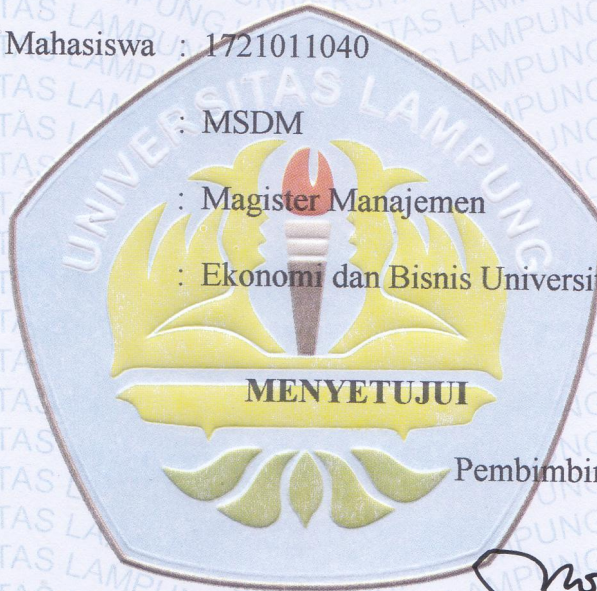
Nama Mahasiswa : **Elfrida Simanjuntak**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1721011040

Konsentrasi : MSDM


Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



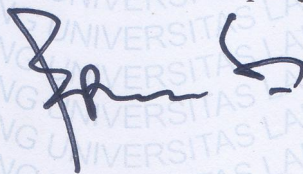
Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Rr. Erlina, S.E. M.Si.
NIP 19620822 198703 2002


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1 Ketua Penguji

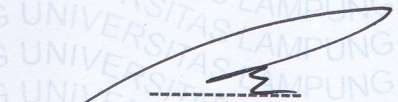
(Pembimbing I)

: **Dr. Rr. Erlina, S.E. M.Si.**



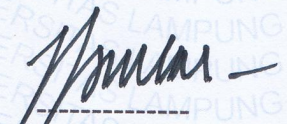
1.2 Penguji I

: **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji II

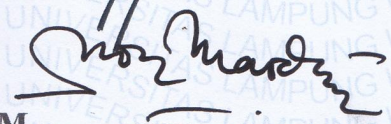
: **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji

(Pembimbing II)

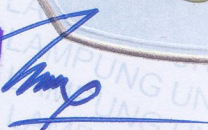
: **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



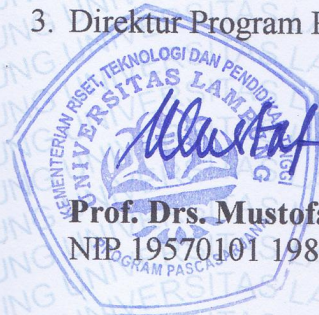
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011



3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.

NIP 19570101 198403 1 020



4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 25 September 2019

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan dan pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Oktober 2019

Pembuat Pernyataan



Elfrida Simanjuntak

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Kecamatan Balige, Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 27 Desember 1979, sebagai anak kelima dari Pasangan Maruli Simanjuntak dan Rolan Sianipar. Penulis menempuh Pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK Asisi Balige, Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara pada tahun 1984 dan lulus pada tahun 1986, Pendidikan Sekolah Dasar di SDN 5 Balige, Kecamatan Balige, Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara pada tahun 1986 dan Lulus pada tahun 1992, Pendidikan Menengah Pertama di SMPN 3 Balige, Kecamatan Balige, Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara pada tahun 1992 dan lulus pada tahun 1995, Pendidikan Menengah Atas di SMAN 2 Balige, Kecamatan Balige, Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara pada tahun 1995 dan lulus pada tahun 1998. Pendidikan Strata Satu di Universitas Sriwijaya Jurusan Teknik Kimia di Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan pada tahun 1998 dan lulus pada tahun 2003.

Pada tahun 2004 Penulis bekerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang, Provinsi Lampung sampai dengan saat ini.

MOTTO

“Mimpi tidak terwujud nyata melalui ilmu sihir, dibutuhkan keringat, tekad, dan kerja keras”

(Colin Powell)

“Serahkan segala sesuatu kepada-Nya, maka hidupmu akan tenang dan bahagia”

(Elfrida Simanjuntak)

PERSEMBAHAN

Segala puji syukur kupersembahkan kepadaMu ya Allah Yang Maha Mulia. Atas keberhasilan ini dan semoga menjadi satu langkah awal untuk masa depanku.

Dengan ini saya persembahkan karya ini untuk keluarga saya, suami Ferdinan Gultom, S.Kep., Ners., M.Kes., ketiga anak saya Farrel Atur Gultom, Farrah Tiarmaida Gultom serta Farrin Tiorina Gultom, serta Ibunda tercinta Rolan Sianipar. Terima kasih dalam memberi dukungan dan doa yang tanpa henti.

Terima kasih untuk PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Karang atas dukungan, toleransi dan semua kesempatan yang telah diberikan kepada saya serta semua pihak yang saya tidak bisa sebutkan satu persatu, terima kasih atas semuanya. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas setiap kebaikan.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari banyak pihak dalam penulisan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof., Dr. Satria Bangsawan, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Ibu DR. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Ibu DR. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan waktu dalam penyelesaian tesis ini;

4. Ibu DR. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Pendamping, atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan waktu dalam penyelesaian tesis ini;
5. Bapak DR. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen penguji tesis yang telah memberikan kritik dan saran sehingga tesis ini semakin berkualitas;
6. Bapak DR. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen penguji tesis yang telah memberikan kritik dan saran sehingga tesis ini semakin berkualitas;
7. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya serta membimbing penulis selama kuliah;
8. Mbak Dharmawanti atas kesediaan dan kesabarannya dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
9. Suamiku tercinta, Ferdinan Gultom, S. Kep., Ners., M.Kes., yang selalu setia mendukung penulis dalam perkuliahan dan penyelesaian tesis ini;
10. Anak-anakku tercinta Farrel Atur Gultom, Farrah Tiarmaida Gultom, Farrin Tiorina Gultom yang sering penulis tinggalkan selama penulis menyelesaikan tesis ini;
11. Alm. Ayah Maruli Simanjuntak dan Ibu Rolan Sianipar yang membuatku terlahir ke dunia ini, dengan segenap kasih, kesabaran, dan nasehatnya dalam membesarkan dan mendidikku, serta setiap do'a yang selalu dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk kebahagiaan dan keberhasilan anaknya dalam menyelesaikan pendidikan;

12. Sahabat Magister Manajemen: Gomgom, Juita, Lisa, Henny, Tyo, Resha, Tyas, Endang, Edo, Aulia, Pras, Ani, dan Lutfi yang selalu memberikan motivasi, semangat dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini dan kenangan manis selama di Turkey awal Januari 2019 serta selama penulis kuliah di Program Magister Manajemen Universitas Lampung.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, akan tetapi ada harapan semoga tesis yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, Agustus 2019

Penulis

Elfrida Simanjuntak

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
COVER DALAM	iii
PERSETUJUAN	iv
PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA.....	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Pelatihan Karyawan	10
2.1.1 Tujuan Pelatihan.....	11
2.1.2 Tahapan Pelatihan	12

2.1.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan	13
2.1.4	Metode Pelatihan.....	14
2.1.5	Evaluasi Pelatihan	15
2.1.6	Indikator Pelatihan	16
2.2	Pengembangan Karir.....	16
2.2.1	Tujuan Pengembangan Karir.....	17
2.2.2	Bentuk-bentuk Pengembangan Karir	18
2.2.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir	19
2.2.4	Indikator Pengembangan Karir	22
2.3	Kompensasi.....	22
2.3.1	Tujuan Kompensasi.....	23
2.3.2	Bentuk-bentuk Kompensasi	24
2.3.3	Sistem Kompensasi	25
2.3.4	Indikator Kompensasi	26
2.4	Kinerja Karyawan	26
2.4.1	Penilaian Kinerja.....	27
2.4.2	Manfaat Penilaian Kinerja.....	28
2.4.3	Tujuan Penilaian Kinerja	30
2.4.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	31
2.4.5	Syarat Penilaian Kinerja.....	33
2.4.6	Indikator Kinerja	34
2.5	Penelitian Terdahulu	34
2.6	Kerangka Pikir	36
2.7	Hipotesis Penelitian.....	36
2.7.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	37
2.7.2	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.7.3	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	39
BAB III METODE PENELITIAN		40
3.1	Identifikasi Variabel Penelitian.....	40
3.2	Ruang Lingkup Penelitian.....	41

3.3	Jenis dan Sumber Data	41
3.4	Metode Pengumpulan Data	42
3.4.1	Kuesioner	42
3.4.2	Metode Wawancara.....	43
3.4.3	Studi Kepustakaan.....	43
3.5	Populasi dan Sampel	43
3.6	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	43
3.7	Uji Instrumen Penelitian	44
3.7.1	Uji Validitas	44
3.7.2	Uji Reliabilitas	47
3.7.3	Uji Normalitas.....	48
3.8	Analisis Deskriptif.....	49
3.9	Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.10	Pengujian Hipotesis (Uji t- Parsial)	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		52
4.1	Hasil Penelitian.....	52
4.1.1	Gambaran Umum Responden	52
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
4.1.2.1	Deskripsi Variabel Pelatihan.....	55
4.1.2.2	Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	56
4.1.2.3	Deskripsi Variabel Kompensasi.....	58
4.1.2.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	59
4.1.3	Uji Asumsi Normalitas Data	61
4.1.4	Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda dan pengujian hipotesis	62
4.2	Pembahasan	65
4.2.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	65
4.2.2	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	66
4.2.3	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	68

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Saran.....	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Karyawan dengan tingkat penilaian kinerja individu	2
Tabel 1.2 Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi di BNI Tanjung Karang tahun 2018	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian	44
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas	45
Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 3.4 Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden.....	50
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Atas Variabel Pelatihan.....	55
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Atas Variabel Pengembangan Karir.....	56
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Atas Variabel Kompensasi.....	58
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	62
Tabel 4.10 Hasil Uji t	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	36
Gambar 4.2 Kesimpulan Hasil Regresi Linier Berganda	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kemajuan teknologi telah membawa perubahan yang signifikan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Struktur persaingan berubah menjadi sangat kompetitif, dan hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang mempunyai daya saing tinggi dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, investasi yang paling penting bagi perusahaan adalah kinerja karyawan yang menjadi kunci keberhasilan agar tetap bertahan dan terus berkembang dengan baik.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa dampak bagi kemajuan perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan di lingkungan bisnis. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan bagi manajemen perusahaan karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan.

Perbankan merupakan salah satu industri jasa yang dituntut untuk memberikan kepuasan yang maksimal bagi para nasabahnya. Untuk mencapai keinginan tersebut maka kinerja karyawan bank merupakan sesuatu hal yang sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tujuan yang sesuai dengan keinginan pihak bank dan nasabah. Salah satu contoh tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen bank adalah menciptakan

layanan prima bagi nasabahnya, sehingga menghasilkan nasabah yang puas dan akhirnya dapat meningkatkan keuntungan bagi bank. Kinerja karyawan bank yang maksimal akan dapat diciptakan apabila karyawannya memiliki keterampilan dalam melayani nasabah dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pihak manajemen bank. Salah satu upaya pihak manajemen bank dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan kepuasan dan kenyamanan kerja yang nantinya akan memaksimalkan kinerja karyawan. Seperti dikemukakan oleh Singh (2004) bahwa pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

Saat ini pencapaian kinerja unit PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang belum mencapai target yang telah ditetapkan BNI Pusat. Hal ini akan mempengaruhi penilaian kinerja individu. Berikut tingkat penilaian kinerja individu di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan dengan tingkat penilaian kinerja individu

Jumlah Karyawan	Pencapaian Kinerja				
	Outstanding	Good	Fair	Poor	Very Poor
153	5	25	93	25	5

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia(Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang 2018

Program pelatihan dan pengembangan sangat penting dan menjadi kebutuhan bagi perusahaan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman karyawan di semua level. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, karyawan, model dan jenis pelatihan dan pengembangan serta departemen yang akan dilatih agar dapat disesuaikan dengan tujuan yang hendak

dicapai sehingga membuka peluang terjadinya alih keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik.

Pelatihan adalah kegiatan yang berharga untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan kinerja karyawan (Miriam, 2004) dan pelatihan dapat mendefinisikan peran karyawan yang lebih jelas, sehingga meminimalkan tingkat kesalahan kerja. Suryana (2006) menjelaskan bahwa pelatihan diartikan sebagai aktivitas formal dan informal yang memberikan kontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan.

Fenomena yang sering terjadi dalam pelatihan dan pengembangan karir karyawan seringkali belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tugas, dan karyawan. Karia (1999) dalam Nkosi (2015) memiliki keyakinan bahwa ketersediaan waktu pelatihan yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas sehingga berdampak pada efisiensi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Shadzad, Bashir dan Ramay (2008) menginvestigasi pengaruh program pendidikan terhadap berbagai organisasi. Studi ini mencakup pemeriksaan beberapa faktor hasil yang dapat dicapai melalui pelatihan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya berpengaruh positif terhadap produktivitas, motivasi, kepuasan, absensi tetapi juga kinerja karyawan.

Perusahaan dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang komprehensif. Banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan untuk pemecahan masalah, kerja tim, dan hubungan interpersonal menghasilkan tingkat

perusahaan yang menguntungkan (Russell, Terbog dan Power, 1985; Bartel (1994); Cianni dan Wnuck (1997); Ettington (1997); Barak, Marmon dan Harel (1999).

Caroline dan Susan (2014) menjelaskan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah pengembangan karir. Kwamboka (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan metode perencanaan terorganisir yang digunakan untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan kebutuhan bisnis. Sebagian besar manajemen perusahaan telah gagal untuk mengenali kebutuhan dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan (Nzuve, 2007). Patrick dan Kumar (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam beberapa cara seperti menggunakan kompensasi berbasis kinerja untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai tujuan dan sasaran spesifik perusahaan. Beberapa penelitian telah memberikan bukti bahwa kompensasi berbasis insentif berdampak pada kinerja karyawan (Gerhart et al, 1992); (Gomez Mejia et al, 1998).

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang telah memberikan berbagai macam pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir sebagai pendorong terciptanya kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang, masih ada sekitar 10%-20% dari total seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang yang memiliki

kinerja *poor* dan *very poor* atau tidak mencapai target *Key Performance Indicator* (KPI). Hal ini yang menjadi masalah bagi pimpinan cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.

Program pelatihan yang diterapkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang tidak hanya untuk karyawan baru, tetapi juga bagi karyawan lama untuk persiapan pengembangan karir. Bagi karyawan baru, pemberian program pelatihan bertujuan agar karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai standar baku dan memberikan informasi yang dibutuhkan nasabah sehingga membantu kelancaran aktivitas perbankan. Adapun bentuk pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi yang ada di BNI Tanjung Karang sebagai berikut:

Tabel 1.2 Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi di BNI Tanjung Karang tahun 2018

No	Grade	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kompensasi
1.	4 - 6 (Assistant) Pendidikan min. SMA	- <i>In House Training</i> - BNI Smarter - <i>Hands on Training</i>	- Promosi (Assistant → Assistant Manager) - Mutasi dan rotasi	- Gaji - Bonus - Insentif - Fasilitas
2	7 – 10 (Assistant Manager) Pendidikan minimal S1	- <i>In House Training</i> - BNI Smarter - <i>Hands on Training</i>	- Promosi (Assistant Manager - → Manager) - Mutasi dan rotasi	- Gaji - Bonus - Insentif - Fasilitas
3	11 - 13 (Manager) Pendidikan minimal S1	- <i>In House Training</i> - BNI Smarter	- Promosi (Manager → Assistant Vice President) - Mutasi dan rotasi	- Gaji - Bonus - Insentif - Fasilitas

No	Grade	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kompensasi
4	14 - 16 (Assistant Vice President) Pendidikan minimal S2	- <i>In House Training</i> - BNI Smarter	- Promosi (Assistant Vice President → Vice President) - Mutasi dan rotasi	- Gaji - Bonus - Insentif - Fasilitas

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang saat ini telah memiliki model pelatihan *in house training* yaitu pelatihan karyawan yang pelaksanaannya berdasarkan permintaan oleh pihak Bank BNI, sehingga semua pesertanya berasal dari Bank BNI. Pelatihan ini mencakup pelatihan seperti pelatihan *service excellence*, *brevet sales* dan *brevet kredit*. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga mempunyai pelatihan berbasis *online* yaitu BNI *BNI Smarter* yakni pembelajaran *online* yang dapat diakses melalui komputer. Pelatihan *BNI Smarter* seperti *Anti Money Laundering*, *Good Corporate Governance*, *Corporate Culture* dan *Know Your Customer* dilaksanakan 1 kali dalam 1 tahun. Selain *in house training* dan *BNI Smarter*, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga melaksanakan *Hands on Training* (pelatihan langsung) yang pelaksanaannya diaplikasikan langsung di tempat kerja seperti pelatihan *roleplay* layanan yang dilaksanakan di *banking hall* BNI 1 kali dalam 1 minggu serta *refreshing* layanan oleh motivator eksternal 1 kali dalam 1 tahun.

Pengembangan karir karyawan PT (Bank Negara Indonesia) Persero Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang terdiri dari promosi, mutasi dan rotasi. Promosi karyawan berupa kenaikan grade seperti *Assistant* → *Assistant Manager* → *Manager* → *Assistant Vice President*. Promosi di PT. Bank Negara Indonesia) Persero Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang dalam 5 tahun terakhir adalah promosi asisten menjadi

asisten manager sebanyak 9 (sembilan) orang. PT. Bank Negara Indonesia) Persero Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang juga menerapkan mutasi dan rotasi karyawan ke unit lain untuk pengembangan karir karyawan tersebut, misalnya karyawan dari unit *customer service* rotasi ke unit *sales* atau karyawan dari unit administrasi kredit rotasi ke unit administrasi dalam negeri dan kliring.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor cabang Tanjung Karang juga selalu berupaya meningkatkan kinerja setiap karyawan. Salah satunya dengan cara memberikan kompensasi sebagai stimulus. Kompensasi tersebut antara lain gaji, bonus, insentif dan fasilitas. Setiap karyawan akan memperoleh kompensasi seperti gaji setiap bulan, bonus berbasis kinerja setiap tahun, insentif berbasis kinerja setiap tri wulan, insentif sales setiap bulan, BNI *learning wallet* untuk karyawan yang telah menyelesaikan *BNI Smarter training* dan fasilitas berupa fasilitas kesehatan (asuransi kesehatan), fasilitas kendaraan dan rumah tinggal serta fasilitas rekreasi (*family* dan *employee gathering*).

Kajian-kajian di atas serta hasil penelitian terdahulu mendorong peneliti untuk mengkaji tentang kinerja karyawan berdasarkan pelatihan karyawan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat ditarik judul yaitu **Pengaruh Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.**

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang di atas dengan menguraikan fenomena penelitian yakni tidak tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.
2. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.
3. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengetahui pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.
2. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.
3. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dan diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan khususnya jurusan manajemen dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berfokus pada analisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan yang diteliti untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini akan mengkaji teori tentang pelatihan karyawan, pengembangan karir, kompensasi serta kinerja karyawan.

2.1. Pelatihan Karyawan

Singh (2004) menyatakan bahwa perusahaan dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawannya melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Triton (2005) menyatakan bahwa pelatihan merupakan aktivitas – aktivitas yang dirancang untuk memberi para karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka. Mangkuprawira (2002) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Selanjutnya Noe, Hollenbeck dan Gerhart (2007) menjelaskan bahwa pelatihan mengarah pada usaha yang direncanakan perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran dari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan atau perilaku-perilaku untuk keberhasilan kinerja karyawan. Dessler (2010) merumuskan bahwa pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa pelatihan

adalah proses bagi karyawan untuk memperoleh kemampuan yang mendukung bagi penyelenggaraan kerja. Pelatihan diberikan dengan merupakan pengetahuan spesifik yang bisa diidentifikasi dan keterampilan untuk pekerjaannya saat ini.

Defenisi dan uraian tentang pelatihan dari berbagai ahli yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya ditujukan untuk mengembangkan kompetensi karyawan agar mereka dapat bekerja lebih produktif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1. Tujuan Pelatihan

Kegiatan pelatihan memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terstruktur yang sistematis. Mangkunegara (2006) menguraikan tujuan pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan; dan
8. Menghindarkan keseragaman.

Pelatihan untuk karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menciptakan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai tujuan perusahaan.

2.1.2. Tahapan Pelatihan

Pelatihan memiliki beberapa tahap dalam pelaksanaannya. Dessler (2010) menjelaskan terdapat 4 langkah dalam tahapan pelatihan:

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Merupakan tahap awal dalam merumuskan program pelatihan bagi karyawan dengan tujuan mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang secara spesifik dibutuhkan karyawan dan membandingkan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki calon peserta pelatihan.

2. Desain pengajaran

Tahap kedua merumuskan tujuan pelatihan secara spesifik dan terukur. Memeriksa isi program pelatihan yang memungkinkan (materi pelatihan, simulasi dan praktek dalam pelatihan, dan aktifitas lainnya) hingga merumuskan biaya yang diperlukan untuk melaksanakan program pelatihan.

3. Pelaksanaan program pelatihan

Dalam melaksanakan program pelatihan, dapat menggunakan metode pelatihan seperti *on job training*, ataupun pelatihan menggunakan media internet *online*.

4. Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahap penilaian apakah program pelatihan memberikan dampak dan manfaat atau sebaliknya, seperti perbaikan perilaku kerja, ataupun kemampuan mengaplikasikan keterampilan baru.

Tahapan pelatihan menurut Wiludjeng (2007) terdiri atas penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik; pemilihan metode; pemilihan media, implementasi program dan evaluasi program.

2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Pelatihan yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan pelatihan yang efektif terdiri atas:

1. Kesiapan peserta pelatihan

Seorang *learner* harus memiliki kesiapan dan kemauan untuk belajar sesuatu hal baru yang terkait dengan pekerjaannya. Kesiapan peserta dapat ditentukan seberapa besar motivasi dan antusiasme untuk mengikuti program pelatihan dan kepercayaan diri untuk menerapkan ilmu dan keterampilan baru yang diterima.

2. Gaya belajar

Setiap karyawan memiliki gaya belajar yang berbeda-beda dalam memahami materi pelatihan. Oleh karena itu, untuk menunjang gaya pelatihan yang disesuaikan dengan karakteristik gaya belajar karyawan. Seorang *trainer* haruslah memiliki kemampuan komunikasi dalam menyampaikan materi secara baik, selain teori teori yang menguatkan, juga harus memiliki kemampuan memotivasi untuk membangun percaya diri dan kemauan karyawan untuk langsung menerapkan apa yang didapat dari pelatihan.

3. Transfer pembelajaran

Pelatihan yang efisien haruslah mampu diterapkan dan diimplementasikan oleh karyawan secara baik dalam jangka panjang ataupun jangka pendek setelah pelatihan yang diterimanya. Perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya. Mathis dan Jackson (2010) menyatakan bahwa pelatihan yang efisien terdiri dari kesiapan peserta berupa motivasi dan antusiasme, gaya belajar dalam

memahami materi pelatihan serta penerapan dan implementasi pelatihan yang baik.

2.1.4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat digunakan dalam berbagai program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Wayne (2008) menjelaskan beberapa metode pelatihan antara lain:

1. *On Job Training*

Metode pelatihan yang memungkinkan karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata.

2. Magang

Metode pelatihan yang memungkinkan peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dengan praktik-praktik kerja nyata.

3. Pelatihan pemula

Metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi dikelas dengan *on job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan.

4. Rotasi pekerjaan

Metode pelatihan dimana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman.

5. *In basket training*

Metode pelatihan dimana peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja manajer.

Metode pelatihan menurut Wayne (2008) dapat yang diterapkan seluruhnya atau sebagian dalam perusahaan sesuai kebutuhan perusahaan.

2.1.5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan sebagai serangkaian proses yang disusun secara sistematis untuk mengukur tingkat keberhasilan program pelatihan merupakan bagian yang menyatu dengan program pelatihan secara keseluruhan. Donald L. Kirck Patrick dalam Wayne (2008) mengidentifikasi empat level untuk mengevaluasi pelatihan yaitu:

1. *Reaction*

Mengevaluasi program pelatihan dengan menanyakan opini merupakan pendekatan yang memberikan respons dan saran untuk perbaikan setelah mengikuti program pelatihan. Pendekatan ini merupakan alternative cara yang baik dan murah.

2. *Learning*

Melakukan tes untuk menentukan sejauh dan sedalam apa peserta pelatihan telah mempelajari fakta-fakta, ide dan teori, serta perubahan perilaku. Tes-tes untuk mengetahui tingkat pembelajaran diberikan sebelum dan sesudah program pelatihan dilaksanakan untuk menghasilkan nilai yang bisa dibandingkan.

3. *Behavior*

Perubahan perilaku berdasarkan evaluasi pelatihan berarti terdapat pengaruh dari pelatihan yang diikuti dengan kinerja dengan melakukan interview. Perubahan perilaku bersifat jangka panjang setelah pelatihan dengan mengukur kenaikan kinerja karyawan.

4. *Result*

Evaluasi ini mengetahui pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan merupakan salah satu alternatif bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi seperti produktifitas, kualitas, tingkat *turnover*, tingkat laba dan penjualan yang dikomparasikan dengan tujuan organisasi sebelum dan sesudah pelatihan.

Level untuk mengevaluasi pelatihan menurut Donald L. Kirck Patrick dalam Wayne (2008) bertujuan untuk menentukan seberapa besar pencapaian ataupun perbaikan organisasi sebagai hasil dari pelatihan.

2.1.6. Indikator Pelatihan

Singh (2004) menyatakan bahwa pelatihan merupakan usaha yang terencana untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawannya dengan indikator sebagai berikut:

1. Program Pelatihan.
2. Frekuensi Pelatihan.
3. Kemampuan setelah pelatihan.

Pengukuran pelatihan dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Singh (2004) di atas.

2.2. Pengembangan Karir

Sistem perencanaan karir berfungsi untuk mendorong karyawan agar lebih bertanggungjawab atas pengembangan karir mereka termasuk pengembangan keterampilan yang dipandang penting di perusahaan (Singh, 2004).

Karir menurut Handoko (2011) merupakan semua pekerjaan atau jabatan yang dipunyai selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Mangkunegara (2006) pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan diperusahaan agar antara perusahaan dan karyawan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Veithzal dan Jauvani (2010) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Wayne (2008) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

2.2.1. Tujuan Pengembangan Karir

Veithzal dan Jauvani (2010) menyatakan tujuan dari program pengembangan karir karyawan adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) pengembangan karir bertujuan untuk:

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
2. Meningkatkan daya tarik organisasi bagi para karyawan yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.

4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Pendapat para ahli di atas menyatakan usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir karyawan tergantung pada jalur karir yang telah direncanakan dan kebutuhan serta situasi perusahaan itu sendiri. Pengembangan karir menurut Veithzal and Jauvani (2010) dapat dibedakan ke dalam empat katagori peran yaitu:

1. Pengembangan karir pribadi

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

2. Pengembangan karir yang didukung bagian SDM perusahaan

Pengembangan karir seseorang tidak hanya bergantung pada usaha karyawan, tetapi juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Pengembangan karir dengan dukungan atau peran pemimpin

4. Berbagai upaya di departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir karyawan harus didukung pimpinan tingkat atas

dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

5. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif lebih sulit bagi pegawai untuk bertahan pada tahun-tahun persiapan.

Bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan perusahaan disesuaikan dengan perkembangan fungsi organisasi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif akan membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya. Veithzal dan Jauvani (2010) menyatakan beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

2. Eksposur

Kemajuan karir dapat dikembangkan melalui *eksposure*. Eksposur menjadi paham dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif.

3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontrak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang pekerjaan.

4. Pengunduran diri

Apabila perusahaan tempat karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan akan mengundurkan diri. Sejumlah karyawan profesional dan manajer pada khususnya beralih ke perusahaan lain sebagai bagian strategi karir yang disengaja.

5. Kesetiaan terhadap organisasi

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini dan para profesional. Dedikasi karir yang besar pada perusahaan yang sama melingkupi sasaran departemen SDM dalam mengurangi *turnover* karyawan.

6. Mentor dan Sponsor

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat atau saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing tersebut dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor

adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci

Manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peran kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi.

8. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya. Di samping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karir seseorang.

Pendapat lain tentang faktor yang menentukan pengembangan karier seorang karyawan, Sutrisno (2009). Kelima faktor tersebut yaitu:

1. Sikap atasan dan rekan sekerja

Karyawan yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap di perdebatkan.

Karyawan baru yang bekerjanya lebih baik dari pada karyawan lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan menjadi syarat untuk menduduki jabatan, sehingga faktor pendidikan mempengaruhi peningkatan karir seseorang.

4. Prestasi

Prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerjanya.

5. Faktor Keberuntungan

Faktor keberuntungan juga menentukan walaupun porsinya sangat kecil.

Para ahli di atas berpendapat bahwa faktor-faktor yang menunjang pengembangan karir pegawai adalah faktor internal (berasal dari karyawan itu sendiri) serta faktor eksternal (berasal dari lingkungan kerja).

2.2.4. Indikator Pengembangan Karir

Indikator dari pengembangan karir menurut Singh (2004) meliputi :

1. Perencanaan karir (*Career Planning*)
2. Manajemen karir (*Career Management*)

Kedua indikator pengembangan karir di atas digunakan dalam penelitian ini.

2.3. Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu strategi yang digunakan dalam manajemen sumberdaya manusia untuk menarik dan mempertahankan karyawan serta

memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka melalui motivasi (Otoo & Mishra, 2018).

Werther dan Davis dalam Malayu (2007) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan hak seorang pekerja karena apa yang telah dikerjakannya. Bentuk kompensasi berupa upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian penggajian perusahaan. Sedangkan Noe et al, (2007) mengartikan kompensasi sebagai bentuk imbalan yang disediakan oleh perusahaan sebagai ganjaran atas jasa karyawan merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Milkovich, Newman dan Cole (2005) menekankan bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud dari imbalan keuangan serta imbalan non finansial yang diterima karyawan sebagai bagian dari satu hubungan kerja. Selanjutnya menurut Dessler (2010) kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ungkapan '*semua bentuk pembayaran*' didalam definisi tidak termasuk manfaat non-keuangan, tetapi semua kompensasi finansial langsung dan tidak langsung.

2.3.1. Tujuan Kompensasi

Ratnaningtyas (2002) menyatakan tujuan pemberian kompensasi adalah ikatan kerjasama antara perusahaan dan karyawan dapat terjalin dengan baik. Selain itu kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan kedisiplinan karyawan juga akan meningkat. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3.2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pekerja tidak selalu sama di setiap perusahaan. Menurut Gaol (2014) penentuan upah pegawai berdasarkan pada:

1. Waktu

Umumnya pekerja digaji atas dasar waktu pelaksanaan pekerjaan, seperti karyawan pabrik atau buruh kasar umumnya diberikan upah menurut waktu kerja per jam atau harian. Sedangkan seorang pegawai diberikan gaji seperti para manajer, profesional, dan administratif.

2. Upah borongan (*piecework*).

Upah borongan adalah bentuk kompensasi secara langsung terkait dengan jumlah produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam makan yang lebih sederhana, *piecework* yang diberikan kepada karyawan dihitung dari standar satuan yang dihasilkan dalam satu jam.

3. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*).

Adalah bentuk tunjangan seperti asuransi ataupun liburan atas dana perusahaan atau organisasi. Tunjangan ini digolongkan dalam paket kesejahteraan, dimana paket ini diberikan kepada seluruh pegawai berdasarkan keanggotaan mereka dalam perusahaan. Dibawah ini adalah beberapa jenis tunjangan sebagai berikut:

- a. Tunjangan bayaran suplemen menyediakan bayaran untuk tidak bekerja.

Tunjangan ini meliputi asuransi ketunakayaan, uang liburan dan hari libur.

- b. Tunjangan asuransi merupakan jenis lain dari bentuk kesejahteraan pegawai.

Pada umumnya perusahaan membaginya ke dalam bentuk asuransi jiwa dan

perumahaakitan secara berkelompok, asuransi kecelakaan dan asuransi ketidakmampuan.

4. Ganjaran non finansial (*non-financial rewards*)

Adalah bentuk kompensasi yang tidak mudah di kuantifikasi, seperti ganjaran pemberian pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Dessler dalam Gaol (2014) membagi kompensasi kedalam tiga komponen, yaitu Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*), Pembayaran tidak langsung (*indirect financial payment*) serta *non financial rewards*.

2.3.3. Sistem Kompensasi

Sistem dan besarnya kompensasi berbeda di setiap perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan. Jenis-jenis sistem kompensasi menurut Gaol (2014), terbagi atas 4 yaitu :

1. Upah.

Pembayaran yang tidak terikat pada waktu, dapat diberikan secara harian, minggu, atau bulanan. Upah pada umumnya dibayarkan setelah pekerja menyelesaikan pekerjaannya.

2. Gaji

Pembayaran yang diberikan berdasarkan jangka waktu, pada umumnya gaji diberikan tiap bulan kepada pekerja walaupun pekerja belum menyelesaikan pekerjaannya secara penuh.

3. Gaji berbasis kompetensi

Bentuk kompensasi dengan penentuan tarif dasar yang diberikan kepada karyawan yang disesuaikan dengan kompetensinya. Dimana karyawan

mendapatkan tugas yang lebih bervariasi dan membutuhkan pengetahuan serta keterampilan khusus untuk menyelesaikannya.

4. Insentif

Bentuk kompensasi yang memiliki kaitan langsung dengan motivasi. Insentif diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai, sedangkan upah merupakan hal yang wajib diberikan oleh perusahaan. Insentif diberikan untuk mendorong pegawai lebih giat dalam berkerja.

2.3.4. Indikator Kompensasi

Otoo & Mishra (2018) menyatakan kompensasi merupakan strategi yang digunakan dalam manajemen Sumber Daya Manusia dengan memfasilitasi karyawan agar berkinerja baik dengan indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Remunerasi
2. Stimulus
3. Kemampuan Perusahaan

Indikator – indikator kompensasi menurut Otoo & Mishra (2018) di atas akan digunakan dalam penelitian ini.

2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tentang karyawan yang mencapai hasil, sasaran atau standar sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi (Rita et al, 2018).

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Simanjuntak, 2015).

Murdjianto (2001) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sementara Veithzal dan Jauvani (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pertanyaan dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengertian kinerja dapat diringkas menjadi kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Malayu, 2007).

2.4.1. Penilaian Kinerja

Salah satu unsur penting dari manajemen kinerja adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006). Sementara itu Veithzal dan Jauvani (2010) memberikan uraian yang lebih rinci, yaitu; bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberi hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktifitas kinerja sesuai dengan standar kerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu

cara untuk mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan karyawan. Penilaian kinerja berguna untuk memberikan rekomendasi perbaikan bagi karyawan.

Pengertian penilaian kinerja yang mencakup manfaatnya secara ringkas, dinyatakan oleh Wayne (2008) yaitu: penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja berguna untuk memberikan umpan balik antara karyawan dengan perusahaan, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan valid, memberi alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja karyawan, serta membuat kebijakan dalam mempertahankan karyawan.

Menurut Samsudin (2010) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Sementara Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2.4.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2011) adalah untuk keperluan sebagai:

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, sedangkan prestasi yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur departemen personalia.

7. Mengatasi ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Merespon kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Menghadapi tantangan-tantangan eksternal.

Prestasi kerja kadang kadang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah- masalah pribadi lainnya.

2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian perlu menjaga objektivitas realistis, positif, konstruktif, dan merupakan kesatuan yang bulat. Samsudin (2010) merangkum tujuan penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
3. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan.

3. Memberikan motivasi bagi manajer unit/devisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Tujuan penilaian kerja menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2006) adalah seperti dibawah ini:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprstasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang tidak diubah.

Pendapat dari berbagai ahli di atas menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja harus jelas dan tegas sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan

2.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simamora mengemukakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja dalam Mangkunegara (2006) yaitu:

1. Faktor individual: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis: persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.

3. Faktor organisasi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena apabila salah satu faktor tidak sejalan maka faktor yang lain pun bisa terpengaruh tidak baik. Kinerja individu merupakan hasil kerja dari pegawai dari segi kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu (kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi) dan upaya kerja.

Mangkunegara menyoroiti faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) sebagai unsur penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dirumuskan oleh Mangkunegara (2006) sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}.$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri atas kemampuan potensi pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), dengan kata lain pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju

untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

2.4.5. Syarat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif berguna untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan maupun individu ada sejumlah syarat yang harus dipenuhi. Veithzal dan Jauvani (2010) menyatakan syarat syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah:

1. Potensi (Input)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa).

2. Pelaksanaan (Proses)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

3. Hasil (Output)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini

berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

2.4.6. Indikator Kinerja

Kinerja karyawan menurut Rita et al (2018) menetapkan beberapa indikator kinerja yaitu :

1. Hasil Kerja
2. Perilaku di tempat kerja
3. Sifat pribadi

Indikator – indikator kinerja menurut Rita et al (2018) di atas akan digunakan dalam penelitian ini.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

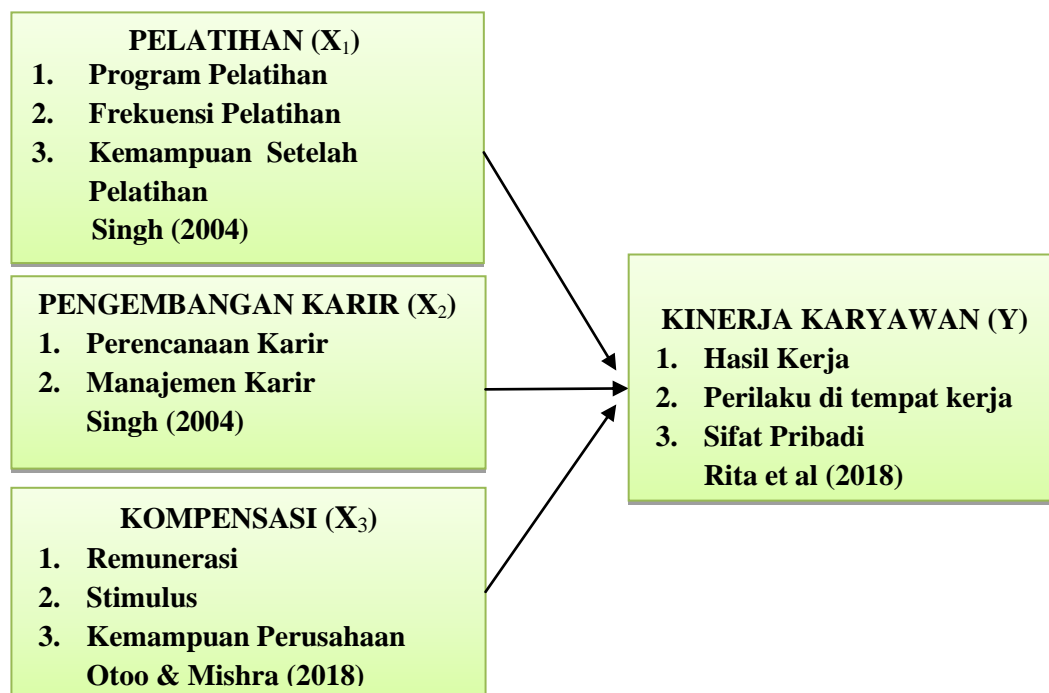
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Otoo & Mishra (2018)	<i>Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises</i>	Hasil menunjukkan bahwa beberapa praktik pengembangan sumber daya manusia (pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi berdampak pada kinerja karyawan. Namun penilaian kinerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dari perusahaan yang diteliti.
2	Hong et al (2012)	<i>An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - ARegression Analysis</i>	Pelatihan, kompensasi dan penilaian berpengaruh terhadap keputusan retensi dosen di Universitas Y; sedangkan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap retensi dosen di Universitas Y.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Singh (2004)	<i>Impact of HR practices on perceived firm performance in India</i>	Ada hubungan yang signifikan dari pelatihan, kompensasi, dan kinerja organisasi dan pasar yang dirasakan perusahaan.
4	Nkosi (2015)	<i>Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa</i>	Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, retensi, dan peningkatan kinerja karyawan.
5	Elnaga dan Imran (2013)	<i>The Effect of Training on Employee Performance</i>	Program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Guan dan Frenkel (2019)	<i>How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms</i>	Program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7	Hassan (2016)	<i>Impact of HRM Practices on Employee's Performance</i>	Kompensasi, Perencanaan Karir, Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Keterlibatan Karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.
8	Syahreza, Lumbanraja, Dalimunthe, dan Absah (2017)	<i>Compensation, Employee Performance, and Mediating Role of Retention: A Study of Differential Semantic Scales</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja; kompensasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap retensi; retensi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja; retensi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja
9	Napitupulu, Haryono, Laksmi Riani, Sawitri, dan Harsono (2017)	<i>The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia</i>	Pengembangan karir memiliki pengaruh langsung positif pada persepsi dukungan organisasi, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karir tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.
10	Rita et al (2018)	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak memoderasi secara signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Sekretariat Daerah di Provinsi Papua.

Hasil penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan pengembangan karir dan kompensasi di dalam organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6. Kerangka Pikir

Model kerangka pemikiran berdasarkan penjelasan pada kerangka teoritis dan hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.7. Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis di dalam penelitian ini dibuat berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang terdiri dari hipotesis kerja dan hipotesis uji, seperti dibawah ini:

2.7.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hanif (2013) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan cenderung untuk meningkatkan kinerja aktual keseluruhan karyawan. Program Pelatihan akan meningkatkan efisiensi tingkat kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aktual dari seorang karyawan akan dipengaruhi oleh pelatihan. Jadi korelasi antara variabel pelatihan dan kinerja karyawan adalah positif. Persepsi karyawan terhadap pekerjaan organisasi dan kinerja jelas berpengaruh terhadap praktek pelatihan SDM di mana salah satu faktor yang paling signifikan adalah pelatihan yang mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penelitian sebelumnya juga mengatakan bahwa kinerja karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dan pelatihan memiliki hubungan yang sangat dekat dan positif satu sama lain.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Oktavianto (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian besar. Hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir di atas mendasari penulis berasumsi bahwa apabila karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor

Cabang Tanjung Karang mendapatkan pelatihan yang baik dan memadai maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Sebaliknya, apabila pelatihan yang mereka dapatkan tidak memadai, maka kinerja karyawan akan menurun. Maka hipotesis penelitian yang pertama dapat diasumsikan sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.7.2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Caroline dan Susan (2014) menjelaskan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah pengembangan karir. Kwamboka (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan metode perencanaan terorganisir yang digunakan untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan kebutuhan bisnis. Sebagian besar manajemen perusahaan telah gagal untuk mengenali kebutuhan dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan (Nzuve, 2007). Patrick dan Kumar (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir di atas mendasari penulis berasumsi bahwa apabila karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang mendapatkan pengembangan karir yang baik maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Sebaliknya, apabila pengembangan karir yang mereka dapatkan tidak sesuai harapan, maka kinerja karyawan akan kurang baik. Maka hipotesis penelitian yang kedua dapat diasumsikan sebagai berikut:

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.7.3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja karyawannya. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola karyawannya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kinerja yang diperoleh karyawan dengan cara pemberian kompensasi (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga organisasi akan mudah memenuhi tujuan yang sudah direncanakan. Dari hasil penelitian Syahreza et al (2017) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir di atas mendasari penulis berasumsi bahwa apabila karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka maka kinerja yang mereka hasilkan akan semakin baik. Sebaliknya, apabila kompensasi yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan harapan, maka kinerja karyawan akan menurun. Maka hipotesis penelitian yang ketiga dapat diasumsikan:

H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2015) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi dua variabel, yaitu:

1. Variabel independen adalah variabel yang menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi.
2. Variabel dependen adalah variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan atas fenomena menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh faktor pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi.

Unit analisis dan observasi dalam penelitian adalah karyawan tetap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Penelitian ini menguji pengaruh pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang dengan alat analisis regresi linier berganda.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan skala. Sedangkan jika dilihat dari sumbernya, penelitian ini memperoleh data dalam bentuk data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data mengenai pendapat responden tentang suatu variabel. Dalam penelitian ini data primer berasal dari kuesioner tentang pelatihan karyawan, pengembangan karir kompensasi dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan hanya sebagai pendukung untuk memperkuat fenomena yaitu data yang diperoleh dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, tentang capaian kinerja karyawan, program-program pelatihan, karyawan yang mendapatkan peningkatan karir dan kompensasi yang diterima karyawan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1 Kuesioner

Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan alat pengumpul data yang dilakukan dengan cara memberi serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Peneliti menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang, sedangkan jenis kuesioner menggunakan kuisisioner tertutup dimana responden telah diberikan alternatif jawaban oleh peneliti, responden tinggal memilih jawaban yang menurutnya sesuai.

Pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala pengukuran likert 5 yaitu:

Sangat Setuju	= 5
Setuju	= 4
Netral	= 3
Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1

3.4.2 Metode Wawancara

Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara secara *face to face* dengan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Tujuan dilakukan wawancara untuk memperkuat hasil analisis kuantitatif. Wawancara dilakukan setelah hipotesis terjawab sehingga pendapat karyawan dan pimpinan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang dapat memperkuat hasil analisis.

3.4.3 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai informasi yang berasal dari buku, artikel ilmiah, dan jurnal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang sebanyak 153 orang.

3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel atau kontrak dengan cara memberikan arti, atau memspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur kontrak atau

variabel tersebut (Nazir, 2014). Berikut definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam bentuk Tabel 3.1.

Table 3.1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Pelatihan karyawan (X1)	Pelatihan adalah suatu usaha yang terencana untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawannya yang berkaitan dengan program pelatihan, pengetahuan dan keahlian. (Singh, 2004).	1. Program pelatihan 2. Frekuensi Pelatihan 3. Kemampuan setelah pelatihan	<i>Likert</i>
Pengembangan karir (X2)	Sistem perencanaan karir berfungsi untuk mendorong karyawan agar lebih bertanggungjawab atas pengembangan karir mereka termasuk pengembangan keterampilan yang dipandang penting di perusahaan. (Singh, 2004).	1. Perencanaan karir 2. Manajemen karir	<i>Likert</i>
Kompensasi (X3)	Kompensasi adalah salah satu strategi yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menarik dan mempertahankan karyawan serta memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka melalui motivasi. (Otoo & Mishra, 2017).	1. Remunerasi 2. Stimulus 3. Kemampuan Perusahaan	<i>Likert</i>
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja adalah tentang karyawan yang mencapai hasil, sasaran atau standar sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. (Rita et al, 2018).	1. Hasil Kerja 2. Perilaku Kerja 3. Sifat pribadi	<i>Likert</i>

3.7. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrument yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan uji normalitas.

3.7.1 Uji Validitas

Riduwan dan Sunarto (2013) mengungkapkan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat

validitasnya rendah, maka instrumen tersebut kurang valid. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti.

Teknik uji validitas dengan teknik *correlation* yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor totalnya. Tujuannya untuk memeriksa apakah butir-butir pernyataan telah memiliki tingkat korelasi yang tinggi sehingga memenuhi syarat valid. Keputusan valid atau tidaknya item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan nilai r-tabel dengan nilai r-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai r-hitung > r-tabel, maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai r-hitung < r-tabel maka item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Berikut rekapitulasi hasil pengujian validitas item pernyataan.

Table 3.2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pelatihan	Perusahaan membuat program pelatihan yang luas untuk setiap karyawannya dalam semua aspek kualitas.	0,604**	0,158	Valid
	Setiap karyawan baru wajib mengikuti program pelatihan formal untuk meningkatkan keterampilan kerja.	0,571**	0,158	
	Setiap karyawan di unit akan melalui program pelatihan setiap tahun.	0,648**	0,158	
	Keterampilan diberikan kepada setiap karyawan secara berkala untuk bekerja dalam tim.	0,680**	0,158	
	Saya merasa adanya peningkatan kemampuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan setelah mengikuti pelatihan.	0,549**	0,158	
	Kebutuhan pelatihan diidentifikasi melalui mekanisme penilaian kinerja formal.	0,488**	0,158	

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pengembangan Karir	Setiap karyawan di perusahaan ini memiliki jalur karier yang jelas.	0,499**	0,158	Valid
	Aspirasi terhadap karir karyawan diketahui oleh atasan langsungnya.	0,499**	0,158	
	Perusahaan telah membuat perencanaan karier karyawan.	0,571**	0,158	
	Perusahaan telah membuat perencanaan pengembangan karyawan.	0,605**	0,158	
	Karyawan diberikan lebih dari satu posisi potensial untuk dipromosikan.	0,536**	0,158	
	Kebutuhan karir individu disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini.	0,509**	0,158	
	Perusahaan lebih suka karyawan internal setiap kali ada lowongan baru.	0,456**	0,158	
	Setiap karyawan menyadari jalur kariernya di perusahaan ini.	0,504**	0,158	
Kompensasi	Pemberian remunerasi telah sesuai dengan kondisi tren pasar saat ini.	0,708**	0,158	Valid
	Pemberian tunjangan telah sesuai dengan kondisi tren pasar saat ini.	0,722**	0,158	
	Pemberian kompensasi menjadi stimulus penting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.	0,604**	0,158	
	Pemberian kompensasi menjadi faktor penting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.	0,626**	0,158	
	Praktik kompensasi selalu terkait dengan tujuan perusahaan.	0,767**	0,158	
	Praktik kompensasi selalu terkait dengan sasaran perusahaan.	0,750**	0,158	
	Sistem kompensasi yang ditetapkan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan.	0,818**	0,158	

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan	Pekerjaan saya dapat selesai tepat waktu.	0,805**	0,158	Valid
	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.	0,699**	0,158	
	Kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan.	0,767**	0,158	
	Datang tepat waktu sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	0,742**	0,158	
	Saya memiliki sifat pribadi yang mudah beradaptasi	0,830**	0,158	
	Saya memiliki sifat yang kreatif.	0,815**	0,158	

Sumber: Data Primer Diolah. 2019

Tabel 3.2 memperlihatkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel pelatihan, pengembangan karir, kompensasi dan kinerja karyawan telah dinyatakan valid karena nilai korelasi (r-hitung) sudah lebih besar dari nilai t-tabel pada $n - 2 = 153 - 2 = 151$, sehingga seluruh item pernyataan dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut yaitu menjawab tujuan penelitian.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Lupiyoadi dan Ikhsan (2015) menyatakan reliabilitas mengandung pengertian bahwa suatu indikator cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Pengujian ini dilakukan untuk mengukur tingkat keandalan dari alat ukur (indikator variabel) pada sebuah instrumen data (kuesioner). Apabila alat ukur yang digunakan secara konsisten mampu menghasilkan jawaban yang sama saat digunakan pada penelitian yang berulang, maka alat ukur tersebut dapat dianggap reliabel atau dapat dipercaya.

Uji realibilitas setiap variabel diukur dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's alpha*. *Cronbach's Alpha* merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt, 2016). Nilai *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0.60. Berikut rekapitulasi hasil pengujian reliabilitas item pernyataan:

Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Cut off	Keterangan
Pelatihan	0,612	0,6	Reliabel
Pengembangan Karir	0,607	0,6	
Kompensasi	0,837	0,6	
Kinerja Karyawan	0,864	0,6	

Sumber: Data Primer Diolah. 2019

Tabel 3.3 memperlihatkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel pelatihan, pengembangan karir, kompensasi dan kinerja karyawan telah dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* sudah lebih besar dari 0,6 (*cut off* reliabilitas), sehingga seluruh item pernyataan dalam variabel dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut yaitu menjawab tujuan penelitian.

3.7.3 Uji Normalitas

Normalitas merupakan suatu distribusi yang menunjukkan sebaran data yang seimbang sebagian besar data berada pada nilai di tengah. Normalitas merupakan syarat keharusan dan pertama pada analisis parametrik dan analisis regresi. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid atau bias terutama untuk sampel kecil. Uji normalitas dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu secara deskriptif dan inferensia.

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan menghitung rasio skewness dan kurtosis. Skewness merupakan suatu besaran statistik yang menunjukkan kemiringan data. Skewness ini menunjukkan datanya cenderung berada di tengah atau miring di satu sisi. Statistik ini dapat digunakan untuk melihat sebaran data normal yaitu dengan rasio skewness. Rasio skewness diperoleh dari $\text{rasio skewness} = \text{skewness} / \text{standar error skewness}$ dan $\text{rasio kurtosis} = \text{kurtosis} / \text{standar error kurtosis}$. Data dikatakan normal ketika nilai rasio skewness dan kurtosis berada pada rentang nilai -2 sampai 2 (Lupiyoadi dan Ikhsan, 2015)

3.8. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk menilai karakteristik dari sebuah data dengan tujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Untuk lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, kategorisasi skor rata-rata tanggapan responden dilakukan berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan. Tanggapan responden terhadap masing-masing item pernyataan dikategorikan menjadi 5 (lima) kategori sangat baik, baik, cukup, kurang baik dan tidak baik dengan perhitungan sebagai berikut :

- Nilai Indeks Maksimum = Skala tertinggi = 5
- Nilai Indeks Minimum = Skala terendah = 1
- Jarak Interval = $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$
= $(5 - 1) : 5 = 0.8$

Sehingga diperoleh kriteria sebagai berikut :

Tabel 3.4 Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden

Indeks Rata-Rata			Kategori
4,21	-	5,00	Sangat Baik
3,41	-	4,20	Baik
2,61	-	3,40	Cukup Baik
1,81	-	2,60	Kurang Baik
1,00	-	1,80	Sangat Tidak Baik

3.9. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linear sederhana dengan menambah jumlah variabel bebas yang sebelumnya hanya satu menjadi dua atau lebih variabel bebas. Analisis regresi berganda digunakan untuk menghitung pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen apabila terjadi perubahan pada satu dari variabel independent (Sanusi, 2014).

Rumus yang digunakan adalah: $Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

b_1X_1 = koefisien pelatihan karyawan

b_2X_2 = koefisien pengembangan karir

b_3X_3 = koefisien kompensasi

3.10. Pengujian Hipotesis (Uji t – Parsial)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari Uji t – parsial yang digunakan untuk menguji apakah sebuah variabel bebas benar memberikan pengaruh terhadap variabel terikat (Lupiyoadi dan Ikhsan, 2015). Dalam pengujian ini ingin diketahui apakah jika secara terpisah, suatu variabel bebas masih memberikan

kontribusi secara signifikan terhadap variabel terikat terikat. Rumus uji t – parsial adalah:

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan :

t = Nilai t_{hitung}

r_p = Nilai korelasi

n = Banyaknya pengamatan

Hipotesis statistik uji t dinyatakan dengan :

1. Jika nilai t_{hitung} > t_{tabel} dan Sig < 0,05, maka H₀ ditolak dan Ha diterima yang berarti pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.
2. Jika nilai t_{hitung} < t_{tabel} dan Sig > 0,05, maka H₀ diterima dan Ha ditolak yang berarti pelatihan karyawan, pengembangan karir dan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan terdukung oleh penelitian ini. Adapun kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan mendapatkan pelatihan yang memadai dari perusahaan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan mendapatkan pengembangan karir yang baik dari perusahaan.
3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan mendapatkan kompensasi yang memuaskan dari perusahaan.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Data yang diperoleh dari hasil penelitian variabel pelatihan menunjukkan bahwa nilai terendah hasil kuesioner terdapat pada poin karyawan perlu diberikan keterampilan secara berkala untuk menunjang pekerjaan dalam tim. Oleh karena itu, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang perlu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan peningkatan keterampilan yang dikaitkan dengan kompetensi karyawan serta tetap konsisten dalam memberikan keterampilan dan pelatihan baik untuk karyawan yang baru ataupun karyawan yang sudah lama sehingga karyawan tetap terinformasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikerjakan saat ini.
2. Data yang diperoleh dari hasil penelitian pada variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai terendah hasil kuesioner terdapat pada poin memberikan lebih dari satu posisi potensial kepada karyawan untuk dipromosikan. Oleh karena itu, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang perlu memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk menempati beberapa posisi potensial untuk dipromosikan.
3. Data yang diperoleh dari hasil penelitian variabel kompensasi menunjukkan bahwa nilai terendah hasil kuesioner terdapat pada poin perlu diberikan tunjangan yang sesuai dengan kondisi tren pasar saat ini. Oleh karena itu, PT.

Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang perlu memperhatikan sistem pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan yang disesuaikan dengan kebutuhan saat ini.

4. Data yang diperoleh dari hasil penelitian variabel kinerja menunjukkan bahwa nilai terendah hasil kuesioner terdapat pada poin memiliki sifat yang mudah beradaptasi. Oleh karena itu, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang harus konsisten dalam menjaga capaian kinerja karyawan dengan cara terus memberikan pelatihan pengembangan diri agar menjadi pribadi yang mudah beradaptasi terhadap situasi kerja yang mengikuti dan menerapkan teknologi digital saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Barak, M., Maymon, T., & Harel, G. (1999). Teamwork in modern organizations: Implications for technology education. *International Journal of Technology and Design Education*, 9(1), 85-101.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.
- Caroline, O., & Susan. (2014). Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University. *International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(2), 1-16.
- Cianni, M., & Wnuck, D. (1997). Individual growth and team enhancement: Moving toward a new model of career development. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 105-115.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan ed.). Jakarta Barat: PT Indeks.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business Management*, 5(4), 137-147.
- Ettington, D. R. (1997). How human resource practices can help plateaued managers succeed. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(2), 221-234.
- Gaol, C. H. R. J. L. (2014). *A to Z Human Capital*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Multivariat dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: BPUNDIP.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. (1998). Human resources: a managerial perspective. In: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. 48(1), 163-183. doi:doi:10.1108/PR-05-2017-0141

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanif, F. (2013). Impact of training on employee's development and performance in hotel industry of lahore, pakistan. *Journal of business studies quarterly*, 4(4), 68.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
- Kwamboka, F. O. (2012). *The Effect of Employee Career Development on Performance of Public Primary Schools in Kenya: A Case of Starehe District, Nairobi County*. Kenyatta University,
- Landsman Miriam, J. (2004). Evaluating Training To Improve Staff Retention. *European Journal on Economics, Finance and Administrative Sciences*, 6(4), 58-176.
- Lupiyoadi, R., & Ikhsan, R. B. (2015). *Praktikum Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu, S. P. H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9 ed.). Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (Vol. 13). Boston: CengageBNI Smarter.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Cole, N. D. (2005). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Ryerson, Limited.
- Murdjianto. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bina Atmaja.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276-299. doi:10.1080/12294659.2017.1368003

- Nkosi, S. M. (2015). Effects of Training on Employee Commitment, Retention and Performance: A Case Study of a Local Municipality in SouthAfrica. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 104-108.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2007). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Nzuve, S. N. (2007). Elements of Organizational. *Behaviour*. University of Nairobi Press.
- Otoo & Mishra, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. 42(7/8), 517-534. doi:doi:10.1108/EJTD-07-2017-0061
- Patrick, H. A., & Kumar, A. (2011). Career management, employee development and performance in Indian information technology Organizations. *Business Management Dynamics*, 1(5), 24-31.
- Riduwan, & Sunarto. (2013). *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964. doi:doi:10.1108/IJLMA-03-2017-0026
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sanusi, A. (2014). Metode Penelitian Pendidikan. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International review of business research papers*, 4(2), 302-315.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2 ed.). STIE YKPN: Yogyakarta.
- Simanjuntak. (2015). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singh, . (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Srimindarti. (2006). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Semarang: STIE Stikubank.

- Sugiyono. (2015). Metode penelitian pendidikan. *Pendekatan Kuantitatif*.
- Suryana, A. (2006). Panduan praktis mengelola pelatihan. *Jakarta: Edsa Mahkota*.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. J. E. R. S. (2017). Compensation, employee performance, and mediating role of retention: a study of differential semantic scales. *20(4A)*, 151-159.
- Triton, P., Budi. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Veithzal, R., & Jauvani, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (2 ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wayne, M. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan ed.). Jakarta: Erlangga.
- Wiludjeng, S. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.