

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang penulis jadikan acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

(Yona dan Yulita, 2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa (1) kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} 12,393 lebih besar dari t_{tabel} 1,991. (2) Orientasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 serta nilai t_{hitung} 6,282. (3.) Penempatan karyawan tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan yang dilihat dengan nilai signifikansi 0,689 lebih besar 0,05 dan nilai t_{hitung} 0,402 tidak lebih dari t_{tabel} 1,991. (4.) Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Advantage Supply Chain Management Cab. Batam. Dapat diketahui dari hasil uji F, nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai F_{hitung} sebesar 122,781 > F_{tabel} 2,72.

Ricky Montolalu, Lotje Kawet, Olivia Nelwan (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Orientasi Kerja ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel Orientasi Kerja (X2) dengan nilai t 1,57 yang berarti bahwa Orientasi Kerja Dinas Kebudayaan & Pariwisata Prov. Sulut. pada dasarnya sudah baik, namun tidak berpengaruh pada kinerja pegawai disebabkan oleh kurangnya rasa ketertarikan dari pegawai untuk berorientasi dan menyesuaikan diri baik kepada sesama pegawai maupun penyesuaian diri terhadap ruang lingkup dari instansi yang diantaranya tugas dan fungsi, visi dan misi, tujuan serta aturan dan kebijakan yang berlaku. Dengan demikian ada atau tidaknya Orientasi Kerja maka tidak akan berpengaruh terhadap naik atau turunnya Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan & Pariwisata Prov. Sulut. Hasil ini bertolak belakang pada penelitian Maabuat (2016) yang menyatakan bahwa Orientasi Kerja secara positif & signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan.

Jumawan & Mora, (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa nilai dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,429, hal ini menjelaskan bahwa variabel pelatihan (X1) & pengembangan karir (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 42,9% sedangkan untuk sisanya 57,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti, seperti loyalitas karyawan, pembinaan karyawan serta pemberdayaan, partisipasi karyawan dan lain-lain. Pada uji F membuktikan bahwa nilai signifikansi sejumlah 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai F_{hitung} 25,908 lebih besar dari F_{tabel} yaitu 3,13, dengan demikian disimpulkan bahwa H_3 diterima yang menunjukkan variabel pelatihan (X1) & pengembangan karir (X2) secara serentak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, artinya variabel

pelatihan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan (Y). Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$ yang artinya variabel pengembangan karier (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hogky Wicaksono S. (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai $R^2 = 0,603$ yang berarti bahwa sebesar 60,3 % kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan variabel kompetensi (X1), pelatihan (X2) & disiplin kerja (X3) Sedangkan sisanya 39,7% dipengaruhi faktor lain, yaitu diluar model yang dipelajari. Nilai signifikansi variabel bebas kompetensi adalah $0,022 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak, artinya variabel bebas kompetensi berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi variabel bebas pelatihan adalah $0,802 > 0,05$, dapat diasumsikan bahwa H_1 ditolak, artinya variabel bebas pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi variabel bebas disiplin kerja adalah $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak, artinya variabel bebas disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gian F. Kaseger, Greis M. Sendow, Hendra N. Tawas (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa uji F digunakan membandingkan $F_{hitung} = 53,431 > F_{table} 2,78$ pada tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir (X1), Pengalaman Kerja (X2) dan Keterlibatan Kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Variabel Pengembangan Karir (X1) pada nilai t_{hitung} sejumlah 0,651 kemudian pada probabilitas sejumlah 0,518 dengan demikian variabel parsial Pengembangan Karir (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Variabel Pengalaman Kerja (X2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,407 dengan probabilitas sebesar 0,020 maka sebagian dari variabel Pengalaman Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Variabel Keterlibatan Kerja (X3) nilai t_{hitung} sebesar 0,001 dengan demikian secara parsial variabel Keterlibatan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) jika variabel bebas lainnya tetap sama nilainya. Pada angka R Square atau jumlah koefisien determinasi. Amplitudo koefisien determinasi adalah 0,748 atau sama dengan 74,8%. Angka tersebut menunjukkan bahwa nilai sebesar 74,8% Kinerja Karyawan yang dihasilkan, sehingga dipaparkan melalui variabel Pengembangan Karir (X1), Pengalaman Kerja (X2) dan Keterlibatan Kerja (X3). Sedangkan 24,2% dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti.

Steffen Raub (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hubungan antara orientasi karyawan dan variabel hasil, yaitu ambiguitas peran dan konflik peran. Orientasi karyawan berhubungan negatif dengan kedua peran ambiguitas ($\beta = 0,63$, $p < 0,001$) dan konflik peran ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$), sehingga memberikan mendukung hipotesis H1 dan H2. Ambiguitas peran adalah berhubungan negatif dengan semua variabel hasil, termasuk keefektifan kesejahteraan pekerjaan ($\beta = 0,41$, $p < 0,001$), kepuasan kerja ($\beta = 0,36$, $p < 0,001$), komitmen ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$) dan kinerja ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$). Konflik peran berhubungan negatif dengan kesejahteraan kerja ($\beta = 0,33$, $p <$

0.001), kepuasan kerja ($\beta=.29$, $p < 0.001$) dan komitmen ($\beta=0.21$, $p < 0.01$). Namun, hubungannya dengan tugas kinerja tidak signifikan ($\beta = .06$, $p > .05$). Akibatnya, hipotesis H_4 didukung sehubungan dengan hasil sikap, tetapi tidak didukung dengan prestasi kerja. Analisis mediasi yang disajikan mengungkapkan bahwa konflik berhubungan negatif dengan kesejahteraan kerja ($=0.47$, $p<0.001$), kepuasan kerja ($\beta=0.38$, $p<0.001$) dan komitmen ($\beta=0.25$, $p<0.01$) tetapi tidak untuk kinerja tugas ($\beta=0.05$, $p>0.05$). Oleh karena itu, hipotesis H_7 didukung untuk hasil sikap, tetapi tidak didukung oleh prestasi kerja.

Agus Behaki, M. Nasor, & Heni Noviarta, (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan Orientasi Kerja terhadap variabel bebas Kinerja Pegawai. Terlihat bahwa $F_{hitung} = 62,415$ dan $F_{tabel} = 3,1995$ (signifikansi 0,05 dan $df_1 = 2$ $df_2 = 46$). Maka F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dengan tingkat signifikansi/probabilitas $0,000 < 0,005$. Koefisien korelasi sebesar 0,719. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas adalah kuat. R^2 koefisien determinasi atau kemampuan Gaya Kepemimpinan dan Orientasi kerja, dalam menjelaskan atau memprediksi Kinerja Karyawan adalah 71,9%, ini berasal dari $R^2 \times 100$ ($0,8552 \times 100$). Artinya variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan orientasi kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 71,9%. sedangkan sisanya 28,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

O. Agboola, M. Olawale, B. Eze, N. Opeyem (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan & pengembangan karir berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki efek tertinggi pada kinerja karyawan untuk bank Nigeria dengan $t\text{-stat} = 6.256 * 0.000$. Regresi linier berganda digunakan untuk menguji efek gabungan dari pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $t\text{-stat} = 6,359 * 0,000$. Selanjutnya, pelatihan memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan ($t\text{-stat} = 1,556 * 0,123$). R^2 yang disesuaikan (0,398) menunjukkan bahwa, 39,8% variasi kinerja karyawan diperhitungkan oleh pelatihan dan pengembangan karir.

Shaker H. Alnawfleh (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat korelasi signifikan yang kuat antara program Pelatihan dan Pengembangan & Kinerja Karyawan di Otoritas Kawasan Ekonomi Khusus Aqaba, hubungan tersebut dapat dijelaskan (30%) dari kinerja karyawan sebagai hasil dari program pelatihan dan pengembangan. Hubungan tersebut membantu organisasi untuk berinvestasi dalam keterampilan karyawan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan untuk mengumpulkan manfaat dari produktivitas karyawan.

Most. Monowara B.M., Rubaiyat S., and M. Zahid (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa jumlah maksimum responden 50% mengatakan program pelatihan yang diberikan efektif untuk melakukan kegiatan organisasi mereka, 42,94% responden mengatakan bahwa program pelatihan yang diberikan sangat efektif dan berada pada level manajerial karyawan, tetapi hanya 7,06% responden tidak yakin apakah pelatihan

itu relevan atau tidak. Tidak ada responden yang mengatakan bahwa pelatihan tidak relevan. Jadi dapat dikatakan bahwa, jika industri garmen meningkatkan program pelatihan dan pengembangannya maka tingkat kinerja organisasi akan meningkat. Penelitian tersebut menggunakan kuesioner terstruktur untuk mengumpulkan data dan informasi dari dua pendekatan yaitu kuantitatif dan kualitatif untuk menginterpretasikan data yang dikumpulkan. Apabila karyawan mendapatkan lebih banyak fasilitas pelatihan maka hasil kinerja mereka akan lebih. Maka terdapat hubungan signifikan antara Pelatihan & Pengembangan Karyawan terhadap kinerja karyawan.



Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Judul Artikel; Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel; Pengumpulan Data; Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	<p>Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja & Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan PT Advantage Supply Chain Management Cab. Batam</p> <p>Oleh: Mira Yona, Della Yulita</p> <p>Sumber: Jurnal Bening Prodi Manajemen Univ. Riau Kepulauan Batam Vol. 6 Nomor 1 Tahun (2019) P-ISSN. (2252-5262) E-ISSN. (2614-499) Hal. (256-269)</p>	<p>Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel kepribadian, orientasi kerja, & penempatan pegawai secara parsial dan sekaligus terhadap prestasi kerja karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cab. di Batam.</p>	<p>Kepribadian (X1), Orientasi Kerja (X2), Penempatan Pegawai (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel sebanyak 80 orang. 2. Anggota populasi dijadikan sampel secara keseluruhan dengan menggunakan metode angket. 3. Metode yang dipakai yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. 	<p>Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa (1.) kepribadian memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dilihat dari nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} 12,393 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,991. (2.) orientasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 kemudian untuk nilai t_{hitung} sebesar 6,282. (3.) penempatan pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dilihat dari nilai signifikansi 0,689 lebih besar dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 0,402 lebih kecil dari t_{tabel} yaitu 1,991. (4) hasil penelitian secara serempak (simultan) menunjukkan kepribadian, orientasi kerja & penempatan pegawai memiliki pengaruh secara serentak</p>

					terhadap kinerja karyawan PT. Advantage Supply Chain Management (SCM) Cab. Batam. Dapat dilihat melalui hasil uji F yang mana nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai F_{hitung} sebesar 122,781 lebih besar dari F_{tabel} yaitu sebesar 2,72.
2.	<p>Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara</p> <p>Oleh: Ricky Montolalu, Lotje Kawet, dan Olivia Nelwan</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (EMBA)</p> <p>Vol. 4 No. 1 Tahun: 03 - 2016 Halaman 1318-1329 ISSN 2303-1174</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara</p>	<p>Kepribadian (X1), Orientasi Kerja (X2), Penempatan Pegawai (X3), dan Kinerja Pegawai (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel: 87 pegawai 2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (kuesioner). 3. Metode penelitian: Kuantitatif dengan Analisis Regresi Berganda 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepribadian berpengaruh signifikan dan negatif. penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan orientasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Disbudpar. Prov. Sulawesi Utara. Pimpinan Disudpar. Prov. Sulawesi Utara hendaknya meningkatkan orientasi pegawai dan meningkatkan kualitas kepribadian sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.</p>

<p>3.</p>	<p>Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi</p> <p>Oleh : Jumawan, Martin Tanjung Mora : 2018)</p> <p>Sumber: Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis FE UNIAT</p> <p>Vol. 3, No. 3</p> <p>Tahun: Oktober 2018</p> <p>Hal.: 343 - 352</p> <p>P-ISSN (2527-7502)</p> <p>E-ISSN (2581-2165)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan perusahaan korporasi.</p>	<p>Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kinerja (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian ini yaitu karyawan berstatus tetap pada PT. Nawakara Perkasa Nusantara 2. Sampel sebanyak 72 orang. 3. Teknik pengamilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel. 4. Metode analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (b) pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (c) pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan (d) variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir.</p>
<p>4.</p>	<p>Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, & Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kharisma Gunamakmur</p> <p>Oleh : Hokgy Wicaksono S.</p> <p>Sumber:</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kharisma Gunamakmur.</p>	<p>Kompetensi (X1), Pelatihan (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel: 92 orang (<i>karyawan di PT. Kharisma Gunamakmur</i>) 2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh dimana seluruh 	<p>Dari hasil uji t kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kharisma Gunamakmur dengan nilai sebesar 0,0022, kemudian uji t terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Kharisma Gunamakmur</p>


	<p>AGORA Volume 7, Nomor 2, 2019 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Tahun : 2019</p>			<p>populasi dijadikan sampel.</p> <p>3. Metode yang dipakai adalah analisis regresi linier berganda</p>	<p>dengan nilai sebesar 0,802, dan uji t disiplin kerja terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kharisma Gunamakmur dengan nilai sebesar 0,000.</p>
5.	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Manado</p> <p>Oleh: G.F.Kaseger., G.M.Sendow., H.N.Tawas.</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi, Manajemen Bisnis dan Akuntansi ISSN: 2303-1174 Vol.: 5 No. 2 September 2017, Hal.: 3058-3067</p>	<p>Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pengembangan karir, pengalaman kerja, & keterlibatan kerja, terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cab. Manado</p>	<p>Pengembangan karir (X1), Pengalaman kerja (X2), dan Keterlibatan kerja Kinerja (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pupulasi sebanyak 67, Sampel: 58 orang (karyawan di PT. BRI (persero), Tbk. cabang Manado. 2. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling kriteria inklusi & eksklusif pada sampel. 3. Jenis penelitian adalah kuantitatif. 4. Analisis menggunakan metode regresi linier berganda. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, pengalaman kerja, & keterlibatan kerja, secara serentak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan</p>

					kinerja karyawan disarankan dengan PT. BRI Cabang Manado lebih memperhatikan variabel-variabel dalam penelitian ini yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
6.	<p>New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees</p> <p>Oleh : Steffen Raub , Stefano Borzillo, Gabrielle Perretten, Achim Schmitt</p> <p>Sumber : International Journal of Hospitality Management, 94 (2021) 102857</p>	Menggabungkan teori peran dengan teori tentang stresor penghalang dan konflik intragroup, kami mengembangkan model konsekuensi sikap dan perilaku dari orientasi karyawan baru dalam organisasi perhotelan.	Orientation (X1), Role Related (X2), Conflict (X3), dan Employee Performance (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan data dari sampel 156 pekerja magang perhotelan yang baru saja direkrut dan menerapkan pendekatan longitudinal, dengan pengumpulan data segera setelah masuk organisasi dan beberapa bulan kemudian. 2. Metode pengambilan sampel dan prosedur Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui survei yang dikirim ke seluruh kelompok mahasiswa 	Hasil menunjukkan bahwa orientasi karyawan berhubungan negatif dengan dua penghambat stres: ambiguitas peran dan konflik peran. Ambiguitas peran memprediksi berbagai hasil sikap dan hubungan sebagian dimediasi oleh konflik hubungan. Selain itu, ambiguitas peran berhubungan negatif dengan kinerja tugas. Konflik peran memprediksi sikap kerja karyawan perhotelan dan hubungan ini sepenuhnya dimediasi oleh konflik hubungan. Penelitian tersebut membahas implikasi teoritis dan praktis penting dari temuan ini untuk manajemen sumber daya manusia di perusahaan

				<p>Sarjana dari sekolah perhotelan besar di Eropa. Pada saat pengumpulan data, para siswa sedang melaksanakan wajib magang industri selama 6 bulan</p>	<p>perhotelan.</p>
7.	<p>Influence of Leadership Style and Work Orientation on Employee Performance in Government Tanggamus District” Oleh: Agus Behaki, M. Nasor, dan Heni Noviarta</p> <p>Sumber: Jurnal ICIDS, Tahun: 10-12 September 2019, Bandar Lampung, Indonesia, DOI 10.4108/eai.10-9-2019.2289391</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi karir terhadap kinerja pegawai pada Pemerintahan Manajemen Tenggamus</p>	<p>Leadership (X1), Orientation (X2), & Employee Performances (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel sejumlah 291 orang 2. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik accidental sampling yaitu pengambilan sampel yang sesuai dengan kondisi atau kebutuhan sampel dari populasi tertentu yang paling mudah didapatkan. 3. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan, secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

8.	<p>Effect of Training and Career Development on Bank Employees' Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria Oleh: O. Agboola, M. Olawale, B. Eze, N. Opeyem</p> <p>Sumber: Emerging Market Journal Volume 10 No. 2 Tahun 2020 ISSN (2158-8708) (online) DOI 10.5195/emaj.2020.204 http://emaj.pitt.edu</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada ank.</p>	<p>Training (X1), Career Development (X2), & Employees Performance (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel: 149, responden dipilih secara purposive dari cabang bank terpilih 2. Pemberian kuesioner terstruktur pada beberapa karyawan beberapa bank terpilih di Ijebu Ode 3. Metode yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, peningkatan pelatihan dan pengembangan karir cenderung meningkatkan kinerja karyawan bank. Pengaruh gabungan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dimana hanya pengembangan karir yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan ($t\text{-stat} = 1,556 * 0,123$). R^2 yang disesuaikan (0,398) menunjukkan bahwa, variasi 39,8% dalam kinerja karyawan disebabkan oleh pelatihan dan pengembangan karir.</p>
9.	<p>Effect of Training and Development on Employee Performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority Oleh: Shaker H. Alnawfleh</p>	<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap Kinerja Pegawai di Otoritas Kawasan</p>	<p>Training (X1), Development (X2), dan Performance (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sampel berjumlah 112 karyawan di Otoritas Zona Ekonomi Khusus Aqaba untuk mengumpulkan data 2. Teknik pengumpulan 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan antara karyawan terlatih dan yang tidak terlatih memiliki pengaruh yang besar, (30%) kinerja karyawan dijelaskan oleh program</p>

	<p>Sumber: Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM) ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043 Date & Issue: 1st Jan. 2020, Vol.8, No.1, January 2020</p>	Ekonomi Khusus Aqaba		<p>data menggunakan kuesioner</p> <p>3. Metode yang digunakan dalam Penelitian ini yaitu Metode deskriptif, korelasional, cross-sectional untuk menilai pengaruh program T&D terhadap kinerja karyawan di antara karyawan di Otoritas Kawasan Ekonomi Khusus Aqaba, mengevaluasi program T&D yang disediakan untuk mereka dan untuk mengidentifikasi tingkat kinerja karyawan.</p>	<p>pelatihan dan pengembangan. Terbukti bahwa variabel bebas memberikan kontribusi positif terhadap perubahan variabel terikat</p>
10.	<p>The Influence of Training and Development on Employee Performance: A Study on Garments Sector Dhaka Bangladesh Most.</p>	<p>Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengevaluasi pengaruh pelatihan pengembangan keterampilan terhadap</p>	<p>Training (X1), Development (X2), & Employee Performance (Y)</p>	<p>1. Sampel berjumlah 170 orang</p> <p>2. Data dianalisis melalui statistik deskriptif seperti</p>	<p>Penelitian tersebut menunjukkan jika karyawan mendapatkan lebih banyak fasilitas pelatihan maka hasil kinerja mereka akan lebih</p>

<p>Oleh: Monowara Begum Mamy, Rubaiyat Shabbir and Md. Zahid Hasan</p> <p>Sumber: Journal of Economics, Management and Trade 26 (5): 44 - 58, 2020 Article Number JEMT.58708 ISSN: (2456-9216) British Journal of Economics, Management & Trade, Past ISSN: (2278-098X)</p>	<p>kinerja karyawan, menggunakan industri garmen di Bangladesh</p>		<p>persentase sederhana, mean dan standar deviasi.</p> <p>3. Metodologi Penelitian yang diberikan bersifat deskriptif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan yang bekerja di industri garmen melalui kuesioner terstruktur yang melakukan pelatihan di organisasi mereka.</p>	<p>banyak. Jadi terdapat hubungan kuat yang signifikan antara program Pelatihan & Pengembangan Karyawan dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilaporkan temuan bahwa program pelatihan & pengembangan memiliki pengaruh yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
---	--	---	--	--

Bedasarkan matrik tersebut diatas secara umum membahas kinerja karyawan yang diukur dengan berbagai macam variabel bebas yaitu:

1. Kepribadian
2. Orientsi kerja
3. Penempatan pegawai
4. Pelatihan
5. Pengembangan karir
6. Kompetensi
7. Disiplin kerja
8. Pengalaman kerja
9. Keterlibatan kerja
10. Konflik
11. Kepemimpinan

Sedangkan dalam penelitian ini, variabel terikat (Kinerja Karyawan) diukur dengan menggunakan variabel bebas yaitu orientasi *kerja, pelatihan, dan pengembangan karir*.

2.2. Tinjauan Teoritis

2.2.1. Orientasi Kerja

A. Pengertian Orientasi Kerja

Karyawan yang berada pada sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai orientasi kerja sendiri-sendiri. Sangat memungkinkan bahwa antara satu karyawan dengan karyawan yang lain memiliki orientasi kerja yang berbeda-beda. Orientasi adalah upaya membantu pekerja mengidentifikasi diri dengan baik dan mampu beradaptasi dengan keadaan atau lingkungan organisasi/perusahaan (Nawawi, 2008). Tidak luput dari prinsipnya, orientasi memiliki arti yang bersifat pengenalan terhadap sesuatu. Orientasi Kerja menurut (Ingham, 1970): The concept has formed the asis of a harmonized view of industrial relations in small usiness since jo orientation is elieved to lead to individual self-selection in the small usiness sector, yang artinya kurang lebih yaitu sebuah konsep yang menjadi dasar bagi pandangan harmonis hubungan industrial di perusahaan kecil, karena orientasi kerja dikatakan menyebabkan seleksi secara mandiri (individu) pada sektor perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Disisi lain pekerja perlu belajar mengenai tugas, kompetensi, dan perilaku dalam pekerjaan yang diharapkan dari pekerja dan bagaimana orientasi tersebut sesuai dengan struktur dan hierarki formal organisasi.

B. Tujuan Orientasi Kerja

Orientasi kerja pada dasarnya yaitu suatu proses, dimana organisasi atau perusahaan memperkenalkan prosedur, kode etik, dan kebijakan yang ada pada organisasi atau perusahaan kepada pegawai guna untuk mendapat segi nilai positif dari sistem, nilai, standar, pola, maupun sebuah sikap pekerja terhadap perusahaannya. Menurut (Sedarmayanti, 2012) orientasi memiliki tujuan yaitu:

1. Memperkenalkan karyawan baru pada lingkup pekerjaan dan aktivitas mereka.
2. Memberikan informasi tentang keijakan yang berlaku saat ini.
3. Untuk menghindari kemungkinan pegawai baru menghadapi kekacauan, melebihi tugas atau tugas yang diberikan.
4. Memberikan kesempatan kepada karyawan baru untuk mengajukan pertanyaan terkait pekerjaan mereka.

C. Jenis / Macam-Macam Orientasi Kerja

Orientasi kerja memiliki jenis atau macamnya, seperti yang dikutip oleh (Goldthorpe, 2011) orientasi kerja memiliki 3 (tiga) jenis / macam, yaitu:

1. **Instrumental** (*Instrumentally*)

(Goldthorpe, 2011) menjelaskan bahwa dalam jenis pendekatan ini setiap karyawan melihat pekerjaan sebagai salah satu tujuan akhir. Dimana para karyawan bekerja karena satu alasan saja yaitu untuk memenuhi tuntutan kehidupan sehari-hari. Selain itu dalam orientasi ini juga terdapat karyawan yang memilih bekerja karena alasan yang mendukung gaya hidup tertentu. Cara hidup yang dimaksud adalah kondisi hidup atau pengalaman masing-masing karyawan. *Instrumentally* dibagi menjadi 2 (*dua*) bagian yaitu:

a) Orientasi instrumental **jangka pendek** (*Short-term instrumentally orientation*).

Jenis orientasi kerja ini merupakan upaya pekerja untuk mendukung dan meningkatkan pendapatan utamanya dengan bekerja di tempat lain dan menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sampingan. Jenis orientasi kerja ini melihat pekerjaan itu sebagai pekerjaan sementara.

b) Orientasi instrumental **jangka panjang** (*Long-term instrumentally orientation*).

Orientasi instrumental jangka panjang adalah upaya dari pegawai- impegawai untuk menjadikan sebuah pekerjaan sebagai pekerjaan primer. Orientasi instrumen jangka panjang dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Pegawai paruh waktu (*Part-time employee*): untuk karyawan paruh waktu alasan memilih bekerja dengan cara ini seringkali terkait dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya kelompok pekerja ini termasuk kelompok pelajar, pelajar harus membagi waktu kerja dan waktu sekolah, selain itu perempuan juga memiliki anak di awah 5 tahun.
2. Pegawai tetap (*Full-time employee*): Tipe pegawai ini adalah tipe pegawai yang secara sistematis menghaiskan seluruh waktunya seagai karyawan tetap dan tidak memagi waktu kerjanya untuk ekerja di tempat lain.

2. **Solidaristik** (*Solidaristic*)

Dalam jenis pendekatan berorientasi kerja ini, (Goldthorpe, 2011) menjelaskan bahwa setiap karyawan melihat pekerjaan tidak hanya sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai penekanan pada hubungan dan aktivitas sosial yang dapat dicapai, dan itu dianggap sebagai bentuk penghargaan. Karyawan yang memilih jenis orientasi ini pada saat memilih tempat kerja, lebih mengutamakan suasana kerja yang berdasar pada hubungan sosial yang kuat.

3. **Birokratis** (*Bureaucratic*)

Menurut (Goldthorpe, 2011) menjelaskan bahwa yang memotivasi seorang karyawan untuk memilih pekerjaan & memaksimalkan pekerjaan yang mereka pilih adalah hal-hal yang ditawarkan oleh perusahaan tempat karyawan bekerja. Hal tersebut dapat berupa fasilitas yang disediakan seperti transportasi, ruang kerja yang nyaman untuk bekerja, alat kerja yang canggih dan mumpuni, modern serta mendukung, penghargaan untuk melakukan pekerjaan, tingkat gaji dan tunjangan yang diberikan, kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan perusahaan yang diberikan oleh atasan dan tidak sedikit jenjang karir yang jelas. Bahkan ketika iklim sosial saat ini tidak mendukung, para karyawan ini tetap mengoptimalkan pekerjaannya dari dalam, karena karyawan dengan tipe orientasi ini lebih mementingkan kesempurnaan pribadi dan lebih terdorong untuk jenjang karir.

D. Manfaat Orientasi Kerja

Karyawan perlu diperkenalkan tentang apapun isi komponen yang ada dalam perusahaan. Karyawan akan lebih merasa nyaman dan otomatis kinerjanya akan meningkat apabila karyawan mengerti dan paham terhadap lingkungan dan pekerjaan di tempat kerjanya. Sangat baik dan sangat menunjang kinerja masing-masing individu selama orientasi kerja ini dilakukan secara baik.

Beberapa manfaat yang diambil saat orientasi kerja menurut (Davis, 2012) antara lain:

1. Mengurangi kecemasan karyawan.
2. Karyawan baru dapat mempelajari tugas mereka dengan lebih baik.
3. Karyawan memiliki harapan yang lebih realistis tentang pekerjaan mereka.
4. Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang tidak mendukung.
5. Karyawan baru menjadi lebih mandiri.
6. Peningkatan karyawan baru.
7. Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

2.2.2. Pelatihan

A. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan konsep dasar dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan mengembangkan keterampilan tertentu untuk standar yang diinginkan dengan instruksi dan praktek. Pelatihan adalah alat yang sangat berguna yang dapat membawa karyawan ke posisi di mana mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan benar, efektif, dan teliti. Pelatihan merupakan tindakan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut (Rivai Dan Ella Sagala, 2013) Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan akan berkaitan dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaannya saat ini agar berhasil dalam melakukan pekerjaannya.

Pelatihan mampu membenahi kinerja yang kurang baik menjadi lebih baik ketika implementasinya dilakukan secara benar, menurut (Rachmawati, 2018) Pelatihan adalah wadah lingkungan bagi karyawan tempat mereka memperoleh atau mempelajari sikap dan proses pengajaran pengetahuan dan keterampilan tertentu sehingga karyawan lebih berkualitas dan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih baik, sesuai standar yang dibutuhkan.

B. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memiliki tujuan sesuai yang dinyatakan oleh Sikula dalam (Priansa, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas

Dengan pelatihan akan dimungkinkan untuk meningkatkan kapasitas, pengetahuan, keterampilan dan perubahan perilaku. Ini akan meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Kualitas

Pelaksanaan pelatihan tidak hanya dapat meningkatkan kualitas pegawai, tetapi juga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pekerjaan. Dengan demikian, kualitas produk yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan tenaga kerja

Pelatihan akan membantu karyawan dengan mudah mengisi kesenjangan dalam organisasi, sehingga perencanaan karyawan dilakukan dengan cara yang terbaik. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satunya adalah kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang direncanakan, untuk mendapatkan kualitas karyawan yang tepat sesuai petunjuk.

4. Moral

Diharapkan dengan adanya pelatihan ini dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan yang dapat berdampak pada kenaikan gaji karyawan. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi tidak langsung

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat dipahami sebagai kompensasi atau prestasi masa lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk berkembang lebih lanjut.

6. Keselamatan dan kesehatan

Hal ini merupakan langkah terbaik untuk mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan stabil bagi karyawannya.

7. Pencegahan kadaluarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas karyawan, langkah ini harus dihindari agar karyawan kehabisan waktu. Artinya kompetensi yang dimiliki pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi.

8. Perkembangan pribadi

Memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka, termasuk meningkatkan pengembangan pribadi mereka.

C. Manfaat Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap supaya keterampilan karyawan semakin meningkat dan bisa mengemban tanggungjawab secara maksimal. Menurut (Werther & Davis, 2012) Pelatihan karyawan adalah proses mengajarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu agar karyawan memenuhi syarat dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan mengacu pada pengembangan keterampilan profesional yang dapat langsung digunakan.

Simamora dalam (Priansa, 2017) menyebutkan bahwa pelatihan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih baik, baik antar organisasi dan karyawannya, pimpinan dan karyawan, serta antar karyawan organisasi.
4. Memenuhi persyaratan perencanaan SDM yang ada.

5. Mendeskripsikan jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.
6. Mendukung karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

D. Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Priansa, 2014) pelatihan dibuat untuk memenuhi beberapa tujuan yang berbeda dan diklasifikasikan dalam berbagai cara, yaitu:

1. **Pelatihan Berkala**
Pelatihan yang dilakukan secara berkala untuk memenuhi syarat-syarat hukum yang diwajibkan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. **Pelatihan Teknis**
Pelatihan yang dilakukan secara teknis pada pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, serta tanggungjawab secara baik dan maksimal.
3. **Pelatihan Personal dan Pemecah Masalah**
Untuk memecahkan masalah operasional dan interpersonal dan meningkatkan hubungan kerja organisasi.
4. **Pelatihan Perkembangan dan Inovatif**
Memberikan arahan jangka panjang pada pengembangan kapasitas pribadi dan organisasi untuk masa depan.

E. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang biasa digunakan menurut (Priansa, 2014) yaitu:

1. **Praktik Kerja Langsung (*On the Job Training*).**
Sistem ini menugaskan manajer langsung karyawan untuk melatih karyawan mereka. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung kepada kemampuan pimpinan langsung pegawai untuk memberikan pelatihan bagi pegawainya.
2. **Vestibule.**
Vestibule adalah bentuk pelatihan di mana pelatih tidak di bawah manajemen langsung dari karyawan, melainkan pelatih khusus (pelatihan spesialis). Melalui pengujian, replika bahan, alat, dan kondisi aktual yang ditemui di tempat kerja dapat dicapai. bentuk ruang depan adalah simulasi.
3. **Magang (*Apprenticeship*).**
Sistem pemagangan ini digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program magang ini dapat menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman, serta pengajaran di kelas untuk mendapatkan pengetahuan tertentu tergantung pada tujuan dan kebutuhan organisasi.

4. Kursus Keahlian.

Kursus keahlian adalah bentuk pelatihan karyawan seperti pendidikan. Kursus sering diselenggarakan untuk memenuhi minat karyawan di bidang pengetahuan tertentu atau di bidang selain bidang pekerjaan mereka.

F. Faktor-Faktor yang berperan dalam Pelatihan

Menurut (Rivai, 2004) dalam penjelasannya terapat faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan, yaitu:

1. Efektivitas biaya,
2. Materi program yang dibutuhkan,
3. Prinsip-prinsip pembelajaran,
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas,
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan,
6. Kemampuan dan preferensi
7. Instruktur pelatihan.

2.2.3. Pengembangan Karir

A. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karyawan didefinisikan sebagai proses dimana karyawan dengan dukungan pimpinannya menjalani berbagai program pelatihan untuk meningkatkan keterampilannya dan memperoleh pengetahuan serta mendapatkan keterampilan baru. Menurut (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017) pengembangan karir didefinisikan sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang mendukung karyawan dalam merencanakan karir dimasa depan mereka dengan perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan terkait dapat berkembang secara maksimal.

Banyak organisasi berinvestasi dalam pengembangan karir karyawannya. Ketika organisasi berkontribusi terhadap kegiatan pengembangan karir karyawan, maka karyawan akan bekerja keras untuk memanfaatkan keterampilan dan upaya penuh mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karir disebut sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan atribut yang terkandung didalam individu yang memfasilitasi terciptanya kesejahteraan pribadi, sosial dan ekonomi. Menurut (Siagian, 2015) bahwa ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan, seperti prestasi kerja yang memuaskan, pengakuan oleh pihak lain, loyalitas kepada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, dan berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

B. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut (Mangkunegara, 2005) pengembangan karir memiliki tujuan sebagai berikut:

1. *Membantu mencapai tujuan individu dan perusahaan.*
Pengembangan karir membantu mencapai tujuan perusahaan dan tujuan pribadi.
2. *Menunjukkan hubungan antara kebahagiaan karyawan.*
Perusahaan merencanakan karir karyawannya dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan lebih loyal.
3. *Membantu karyawan menyadari kemampuan mereka.*
Pengembangan karir membuat karyawan sadar atas kemampuan yang mereka miliki untuk menempati posisi sesuai potensi & keahliannya.
4. *Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.*
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaan.
5. *Tunjukkan tanggung jawab sosial.*
Pengembangan karir adalah cara untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kesehatan mental karyawan.
6. *Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.*
Pengembangan karir membantu program perusahaan lain mencapai tujuan perusahaan.
7. *Mengurangi pendapatan dan biaya staf.*
Pengembangan karir dapat mengurangi pergantian karyawan dan juga membuat biaya karyawan menjadi lebih efisien.
8. *Mengurangi keusangan profesional dan manajerial.*
Pertumbuhan karir dapat mencegah keusangan dan kebosanan profesional dan manajerial.
9. *Aktifkan analitik untuk semua karyawan.*
Perencanaan karir bertujuan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan perencanaan personalia.
10. *Aktifkan pemikiran jangka panjang.*
Pengembangan karir dikaitkan dengan jarak jauh. Memang penempatan posisi harus memiliki persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan jurusan.

C. Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Menurut (Dessler, 2007) pengembangan karir terdapat tahap-tahap utama dari pada siklus karir itu sendiri, antara lain:

1. Tahap Pertumbuhan

Tahap ini terjadi mulai lahir hingga usia 14 tahun. Selama tahap ini, personal mengembangkan pemahamannya secara mandiri berdasarkan identifikasi dan juga interaksi dengan orang lain, seperti teman, keluarga, maupun guru.

2. Tahap penjelajahan.

Pada tahap ini berlangsung pada usia 15 hingga 2 tahun. Individu yang serius mengeksplorasi posisi alternatif yang berbeda, mencoba

mencocokkan alternatif ini dengan minat dan kemampuan mereka, dan mencoba untuk memulai pekerjaan.

3. Tahap penetapan.

Fase ini, yang berlangsung kira-kira 24 hingga 30 tahun, merupakan fokus kehidupan kerja kebanyakan orang.

a. Subtahap percobaan

Fase ini berlangsung dari 25-30 tahun. Individu menentukan bidang yang dipilih yang tepat untuknya, dan apabila terjadi ketidakcocokan untuknya, ia akan berusaha untuk mengubahnya.

b. Subtahap pemantapan

Pada fase ini, terjadi antara usia 30 hingga 40 tahun. Selama tahap ini, tujuan posisi dalam perusahaan ditentukan dengan perencanaan karir yang lebih eksklusif, hal tersebut dilakukan untuk menetapkan urutan pencapaian tujuan-tujuan ini.

c. Subtahap krisis pada pertengahan akhir

Tahap ini terjadi pada tahun 40-an, tahap ini, seseorang yang membuat penilaian baru tentang kemajuan mereka dari ambisi dan tujuan karir awal mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Ini tahap terjadi sekitar usia 45 hingga 65 tahun. Selama tahap ini, orang mengamankan tempat mereka di dunia kerja.

5. Tahap kemerosotan.

Tahap ini juga dikenal sebagai usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima tingkat kekuasaan dan tanggung jawab.

D. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2015) ada faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir, antara lain:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya dapat terwujud jika kriteria kenaikan pangkat didasarkan pada pertimbangan yang objektif dan wajar serta diketahui secara luas di kalangan karyawan.

b. Keperdulian para atasan langsung

Karyawan umumnya menginginkan keterlibatan langsung manajer mereka dalam perencanaan karir. Salah satu perhatiannya adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang tanggung jawab masing-masing sehingga mereka tahu apa yang layak. Akibatnya, umpan balik ini merupakan informasi berharga bagi karyawan tentang langkah awal yang perlu mereka ambil untuk meningkatkan peluang promosi mereka.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Karyawan umumnya berharap memiliki akses ke informasi tentang peluang promosi. Akses ini sangat penting, terutama jika lowongan yang tersedia diisi sebagai hasil seleksi internal yang kompetitif. Jika pendekatan seperti itu tidak ada atau sangat terbatas, mudah bagi karyawan untuk menyimpulkan bahwa organisasi tidak menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan, serta kesempatan untuk pertimbangan dan promosi.

d. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat dalam hal peningkatan minat karyawan dalam pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Dengan kata lain, minat pengembangan karir sangat individualistik. Karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan karakteristik pekerjaan mereka saat ini, pendidikan dan pelatihan yang diterima, jumlah tanggungan, dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat menimbulkan minat dalam pengembangan karir individu.

e. Tingkat kepuasan

Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin maju, termasuk dalam karirnya, tetapi ukuran keberhasilan yang digunakan sebenarnya berbeda-beda. Perbedaan ini merupakan hasil dari tingkat kepuasan, dan meskipun dalam konteks yang terakhir tidak selalu berarti keberhasilan dalam mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, berbagai kendala yang dihadapi individu memungkinkan seorang karyawan untuk "puas" jika ia dapat mencapai suatu tujuan. tingkat tertentu dalam karirnya. Meski tak banyak menapakinya, ia mampu menapakinya. Sebenarnya, Anda dapat puas dengan mengetahui bahwa apa yang telah Anda capai adalah hasil terbesar, dan setiap upaya untuk mencapai tahap tangga yang lebih tinggi akan sia-sia karena tidak dapat dicapai.

2.2.4. Kinerja Tenaga Kependidikan

A. Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada bagaimana pegawai yang berperilaku seberapa baik di tempat mereka bekerja. Pegawai melakukan tugas pekerjaannya. Setiap perusahaan menetapkan target kinerja untuk karyawan individu dan perusahaan itu sendiri secara keseluruhan dengan harapan nilai yang baik kepada reputasi organisasi / perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2002) kinerja adalah adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang individu dalam melakukan pekerjaan untuk keterampilan, usaha, dan peluang yang diberikan kepadanya.

Kinerja individu, dapat mempengaruhi kinerja tim dan organisasi dengan mengacu pada efektifitas kerja, kualitas dan efisiensi. Kinerja

adalah sebuah hasil kerja, dimana hasil kerja tersebut mampu dicapai individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya sendiri-sendiri dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang legal, pastinya tidak melanggar hukum, dan tidak berlawanan dengan moral maupun etika (Rivai, 2004).

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Rivai Dan Ella Sagala, 2013) penilaian kinerja memiliki tujuan sebagai berikut:

1. *Kebutuhan pelatihan dan pengembangan*
Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.
2. *Meningkatkan prestasi kerja*
Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.
3. *Memberikan kesempatan kerja yang adil*
Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki 26 kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Sutrisno, 2016) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain yaitu:

1. Faktor Individu
 - a. Upaya yang menunjukkan berbagai sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam melakukan dorongan kerja.
 - b. *Abilities*, merupakan sifat yang dimiliki masing-masing individu, yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
 - c. *Role/ Task Perception*, yaitu engan kata lain, semua tindakan dan perilaku yang orang anggap perlu untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Faktor Lingkungan
 - a. Kondisi fisik
 - b. Peralatan
 - c. Waktu
 - d. Material
 - e. Pendidikan
 - f. Supervisi
 - g. Desain organisasi
 - h. Pelatihan
 - i. Keberuntungan

(A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu: faktor motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Faktor motivasi (*motivation*) didefinisikan sebagai sikap (*attitude*) manajer atau pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Sedangkan komponen kompetensi (*ability*) terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (*knowledge* dan *skill*). Hal ini memungkinkan manajer dan karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120).

D. Pengukuran Kinerja

Menurut (Wibowo, 2016) dalam pengukuran kinerja sebenarnya dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Memastikan persyaratan yang diinginkan customer terpenuhi.
2. Upayakan standar kinerja untuk menghasilkan perbandingan
3. Usahakan jarak bagi setiap orang untuk memantau tingkat kinerja mereka.
4. Menentukan pentingnya masalah kualitas dan apa yang perlu diprioritaskan.
5. Hindari konsekuensi dari kualitas yang buruk.
6. Pertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengoptimalkan umpan balik untuk mendorong upaya perbaikan.

E. Pengertian Tenaga Kependidikan

Undang-undang Disdiknas No. 20 tahun 2003 menjelaskan bahwa Tenaga Kependidikan merupakan anggota masyarakat yang berdedikasi dan ditugaskan untuk mendukung pelaksanaan pendidikan. Menurut PP No. 2 Th. 1992 tanggal 17 Juli 1992, bahwa Tenaga Kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mendedikasikan diri dan terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga Kependidikan bertugas untuk melakukan kegiatan administrasi, keamanan, dan juga menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP) secara baik.

F. Jenis Tenaga Kependidikan

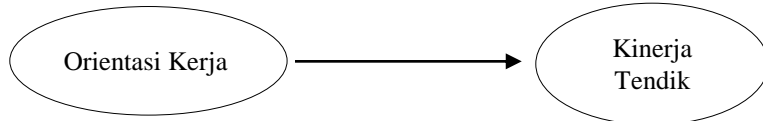
Peraturan Pemerintah No. 38 Th. 1992 pada tanggal 17 Juli 1992 pada pasal 1 - 3 dijelaskan jenis-jenis tenaga dalam lingkup tenaga pendidikan yaitu:

1. Tenaga Pendidik
2. Tenaga Kependidikan

Pengelola satuan pendidikan terdiri dari kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pemimpin satuan pendidikan yang ada diluar sekolah.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

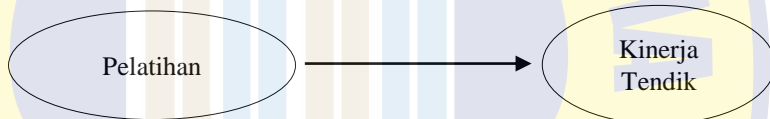


Gambar 2.1. Hubungan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Tendik

Menurut (Nawawi, 2008) Orientasi adalah upaya untuk membantu pekerja menjadi terbiasa dan mampu beradaptasi dengan situasi atau lingkungan suatu organisasi/perusahaan.

Ketika semakin sesuai orientasi kerja dilakukan, maka yang akan terjadi semakin baik pula kinerja Tenaga Kependidikan yang dihasilkan. Dibuktikan pada hasil penelitian (Yona & Yulita, 2019), yang menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 6,282.

2.3.2. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan



Gambar 2.2. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tendik

(Rivai Dan Ella Sagala, 2013) berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses sistematis mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan yang difokuskan pada keberhasilan melakukan kinerja pekerjaan mereka saat ini.

Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Tenaga Kependidikan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

2.3.3. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan



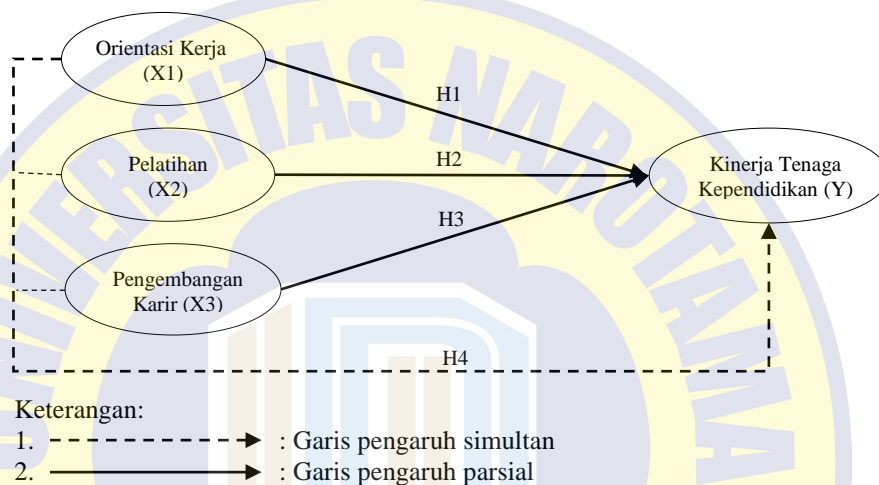
Gambar 2.3. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Tendik

(Mangkunegara, 2011) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan kepegawaian untuk membantu karyawan dalam merencanakan karir dimasa depan mereka pada perusahaan, agar perusahaan dan karyawan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Pengembangan karir merupakan salah satu cara untuk mendukung perusahaan yang ingin menginspirasi dan memotivasi para Tenaga Kependidikan untuk memajukan karir mereka dalam hal posisi atau pendapatan.

2.4. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka di buat kerangka pemikiran bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh orientasi kerja, pelatihan, dan pengembangan karir. Kerangka pemikiran tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4. Kerangka Konsep Penelitian

2.5. Hipotesis

Menurut (Kerlinger, 1973) hipotesis merupakan pernyataan dugaan hubungan antara dua variabel atau lebih. Berikut uraian tinjauan pustaka yang kemudian dipetakan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Orientasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Narotama.
- H₂ : Pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Narotama.
- H₃ : Pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Narotama.
- H₄ : Orientasi kerja, pelatihan, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Narotama.