

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELKOMSEL CABANG MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Oleh:

**Nama : Nabil Fakhri**  
**Npm : 2205160014**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 April 2026, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : **NABIL FAKHRI**  
 NPM : **2205160014**  
 Program Studi : **MANAJEMEN**  
 konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
 Judul Tugas Akhir : **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOMSEL CABANG MEDAN**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

Dr. RAKHMAD BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si

Pembimbing

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : NABIL FAKHRI  
N.P.M : 2205160014  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELKOMSEL CABANG MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

  
WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

  
AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis



  
D. RADIMAN, S.E., M.Si.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Nabil Fakhri  
NPM : 2205160014  
Dosen Pembimbing : Willy Yusnandar, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	ABSTRACT.		
Bab 2	TEORI - TEORI DITAMBAH.		
Bab 3	HUBUNGAN MASING-MASING VARIABEL DIJELASKAN.		
Bab 4	HASIL PENELITIAN.		
Bab 5	KESIMPULAN DAN SARAN. KETERBATASAN PENELITIAN.		
Daftar Pustaka	MENDÉLAY.		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACE IKUT SIDANG MEJA HIJAU.	06 04	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Willy Yusnandar, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

### PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Nabil Fakhri  
NPM : 2205160014  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkomsel Cabang Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



Nabil Fakhri

## ABSTRAK

### PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOMSEL CABANG MEDAN

Nabil Fakhri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

nabilmfakhri09@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan dengan jumlah sampel sebanyak 140 responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, dan uji F dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemudahan berpengaruh positif dan Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pelatihan adalah 1.996 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pelatihan memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1.996 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.048 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pengembangan karir adalah 3.270 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.270 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan. Dari uji ANOVA atau  $F_{test}$  di dapat nilai  $F_{hitung}$   $14.228 > F_{tabel}$   $2.74$  dengan tingkat signifikansi  $0.001$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara serempak yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karir secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan, Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

### ***THE EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. TELKOMSEL MEDAN BRANCH***

**Nabil Fakhri**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**nabilfakhri09@gmail.com**

*This study aims to determine the effect of training and career development on employee performance at PT. Telkomsel Medan Branch. This research uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis. The population in this study consists of employees at PT. Telkomsel Medan Branch, with a sample of 140 respondents obtained through questionnaire distribution. The data analysis techniques used include validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, t-test, and F-test using SPSS software. The results show that training has a positive and significant effect on employee performance. Based on the partial test results, the t-value for training is 1.996 and the t-table at  $\alpha = 5\%$  is 1.977. Since the t-value is greater than the t-table ( $1.996 > 1.977$ ) with a significance value of  $0.048 < 0.05$ , it indicates that training has a positive and significant effect on employee performance at PT. Telkomsel Medan Branch. Furthermore, career development also has a positive and significant effect on employee performance. The t-value for career development is 3.270, which is greater than the t-table value of 1.977 ( $3.270 > 1.977$ ), with a significance value of  $0.001 < 0.05$ . This indicates that career development has a positive and significant effect on employee performance. Based on the ANOVA or F-test results, the F-value is 14.228, which is greater than the F-table value of 2.74 ( $14.228 > 2.74$ ) with a significance level of 0.001. This indicates that training and career development simultaneously have a significant effect on employee performance.*

***Keywords: Training, Career Development, Employee Performance***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan usulan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan”** sesuai jadwal yang ditentukan. Penyusunan proposal ini merupakan bagian dari persyaratan akademis untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya tulis ini masih memiliki kekurangan. Oleh sebab itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik maupun saran yang konstruktif untuk perbaikan ke depannya. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah meluangkan waktu untuk membimbing serta memberikan dukungan hingga proposal ini selesai, khususnya kepada:

1. Kedua Orang Tua tercinta dan Terimakasih Ayahanda tercinta (Alm) Junaidi belum sempat penulis berikan kebahagiaan rasa bangga, belum melihat anaknya kesayangannya menyelesaikan pendidikan terakhir dan tidak bisa menemani sampai wisuda dan Ibunda tercinta Sri Priati berkat doa segala pengorbanan dan tulus serta kasih sayang yang tak terhingga dan Saudara-saudara penulsi yang sangat berperan besar dalam memberikan semangat dan dukungan doa restu dalam penyelesaian proposal ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M selaku Sekretaris Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Willy Yusnandar,SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, serta ilmu yang sangat berharga selama masa perkuliahan dan penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh jajaran Dosen Penasihat Akademik serta Staf Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis, khususnya Program Studi Manajemen, atas bantuan dan pelayanan administratif yang diberikan.
10. Pimpinan PT Telkomsel Cabang Medan beserta jajaran staf dan Bagian HRD, yang telah memberikan izin penelitian serta membantu dalam penyediaan data-data yang penulis perlukan guna penyelesaian studi ini.

11. Rekan-rekan seperjuangan Riza Aulia, Ridwan, Amanda, Shofa, Silvi, dan Ayunda serta teman-teman lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas semangat dan kebersamaannya selama ini.

12. Apresiasi tulus untuk penuli sendiri, yang telah berjuang keras, bertahan dalam setiap tantangan, dan tidak menyerah hingga mampu menyelesaikan tahap proposal skripsi ini dengan penuh dedikasi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari kata sempurna. Namun, penulis berharap agar karya kecil ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu manajemen maupun sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin ya Rabbal ‘Alamin.

Medan, April 2026  
Penulis

**NABIL FAKHRI**  
**NPM:2205160014**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>VI</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>X</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	12
1.3 Batasan Masalah.....	13
1.4 Rumusan Masalah .....	13
1.5 Tujuan Penelitian .....	14
1.6 Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Kajian Teoritis.....	16
2.1.1 Pelatihan .....	16
2.1.1.1 Pengertian Pelatihan.....	16
2.1.1.2 Jenis Jenis Pelatihan .....	17
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	18
2.1.1.4 Faktor yang mempengaruhi Pelatihan.....	19
2.1.1.5 Indikator Pelatihan .....	20
2.1.2 Pengembangan Karir .....	23
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	23
2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karir.....	24
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir .....	27
2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir .....	28
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	29
2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	29
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	30
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
2.1.3.4 Indikator Kinerja .....	32

2.2 Kerangka Konseptual .....	33
2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	33
2.2.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.2.3 Pengaruh Simultan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan .....	36
2.3 Hipotesis.....	38
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	39
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	39
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
3.3.1 Tempat Penelitian.....	40
3.3.2 Waktu Penelitian.....	41
3.4 Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1 Populasi .....	41
3.4.2 Sampel.....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6 Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas .....	44
3.6.1 Uji Validitas .....	45
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	47
3.7 Teknik Analisis Data.....	48
3.7.1 Regresi Linear Berganda.....	49
3.7.2 Uji Asumsi Klasik .....	49
3.7.2.1 Uji Normalitas .....	50
3.7.2.2 Uji Multikolinearitas.....	51
3.7.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	51
3.7.3 Uji Hipotesis .....	52
3.7.3.1 Uji - t.....	52
3.7.3.2. Uji F (F-test) .....	53
3.7.4. Koefisien Determinasi (R-Square).....	54
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	55
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	55

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden .....	55
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan .....	56
4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	57
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	58
4.1.3.2 Variabel Pelatihan (X1) .....	59
4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2) .....	61
4.2 Analisis Data .....	62
4.2.1 Uji Asumsi Klasik .....	62
4.2.1.1 Uji Normalitas .....	63
4.2.1.2 Uji Multikolinearitas.....	64
4.2.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	64
4.2.2 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
4.2.3 Pengujian Hipotesis .....	67
4.2.3.1 Uji t (Parsial).....	67
4.2.3.2 Uji F (Simultan).....	68
4.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	69
4.3 Pembahasan.....	70
4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	70
4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.3.3 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	72
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran.....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Riset Pelatihan .....	3
Tabel 1.2 Pra Riset Pengembangan Karir .....	4
Tabel 1.3 Pra Riset Kinerja Karyawan .....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	39
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian .....	40
Tabel 3.3 Data Karyawan PT Telkomsel Cabang Medan .....	41
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert .....	43
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pelatihan (X1) .....	45
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir (X2) .....	45
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	46
Tabel 3.8 Uji Realibilitas .....	47
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	55
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lama Berkerja .....	56
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	57
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Pelatihan (X1) .....	58
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Pengembangan Karir (X2) .....	60
Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas .....	63
Tabel 4.8 Uji Regresi Linear Berganda .....	65
Tabel 4.9 Uji T .....	66
Tabel 4.10 Uji F .....	68
Tabel 4.11 R-Square .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	37
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis t.....	52
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis uji -F.....	52
Gambar 4.1 Uji Normalitas.....	62
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	64

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era Era globalisasi saat ini telah memicu disrupsi teknologi yang masif di sektor telekomunikasi global, mengubah lanskap industri menjadi sangat dinamis dan menuntut adaptabilitas tinggi. Di Indonesia, dinamika ini tercermin dari eskalasi persaingan pasar yang ketat antar tiga penyedia layanan seluler utama, yakni Telkomsel, Indosat Ooredoo Hutchison, dan XL Axiata. Dalam situasi persaingan yang kompetitif ini, PT Telkomsel Cabang Medan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dari sisi modal manusia (*human capital*). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi variabel krusial yang menentukan keberlangsungan bisnis, di mana kemampuan SDM untuk bekerja secara efisien dan inovatif menjadi benteng pertahanan utama dalam menghadapi gempuran perubahan industri yang cepat.

Pentingnya kinerja karyawan di PT Telkomsel Cabang Medan juga didorong oleh beban operasional yang tinggi sebagai pusat pertumbuhan ekonomi terbesar di luar Pulau Jawa. Keberhasilan operasional di wilayah ini sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan yang mampu menyelaraskan kompetensi individu dengan teknologi mutakhir yang diterapkan perusahaan. Dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang optimal, intervensi manajemen SDM melalui pelatihan dan pengembangan karir menjadi sangat relevan untuk menutup celah keterampilan teknis dan menjaga motivasi jangka panjang. Tanpa kinerja karyawan yang stabil dan berkualitas, perusahaan akan sulit mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar di tengah penetrasi jaringan

*broadband* dan teknologi 5G yang masif. Pemilihan PT Telkomsel sebagai objek penelitian di Kota Medan didasarkan pada posisi strategis kota ini sebagai pusat pertumbuhan ekonomi terbesar di luar Pulau Jawa. Merujuk pada data Badan Pusat Statistik (BPS), Medan konsisten mencatatkan diri sebagai kota metropolitan dengan aktivitas ekonomi dan penetrasi digital yang tinggi, menjadikannya ukuran keberhasilan operasional telekomunikasi di wilayah Sumatera.

Tingginya beban operasional di Telkomsel cabang Medan menuntut adanya keselarasan antara kompetensi karyawan dengan teknologi mutakhir yang diterapkan. Di sinilah keterkaitan antar variabel menjadi sangat relevan, Pelatihan diperlukan untuk menutup kesenjangan keterampilan teknis akibat pembaruan teknologi, sementara Pengembangan Karir dibutuhkan untuk menjaga motivasi jangka panjang. Sinergi dari kedua intervensi manajemen SDM ini diyakini akan bermuara pada peningkatan kinerja Karyawan, memastikan bahwa SDM di Telkomsel cabang Medan mampu memberikan kinerja optimal di tengah tuntutan pasar yang semakin kompleks.

Di ranah internal, dinamika industri telekomunikasi yang sangat kompetitif memicu peningkatan standar kualifikasi kompetensi sumber daya manusia (SDM). Perusahaan dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang tidak hanya memiliki literasi teknologi, tetapi juga kapasitas dalam melakukan inovasi layanan berkelanjutan. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang dinamis, di mana pembaruan pengetahuan (*knowledge updating*) menjadi kebutuhan fundamental di seluruh lini departemen.

Guna memperkuat urgensi penelitian ini, peneliti telah melakukan observasi dan pengumpulan data awal terhadap 30 responden di PT Telkomsel Cabang Medan. Berdasarkan hasil prasurvei tersebut, diperoleh gambaran mengenai kondisi variabel penelitian sebagai berikut: Berdasarkan data demografis yang dihimpun dari 30 responden, profil karyawan PT Telkomsel didominasi oleh laki-laki dengan persentase sebesar 63,3%. Dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang produktif, yakni 22-30 tahun dengan proporsi mencapai 66,7%, diikuti oleh kelompok usia 30-45 tahun sebesar 20%, dan 45-55 tahun sebesar 13,3%. Adapun dari segi loyalitas dan pengalaman kerja, sebanyak 56,7% responden telah mengabdikan selama 1-2 tahun, sementara 43,3% lainnya memiliki masa kerja antara 3-5 tahun. Keberagaman latar belakang ini memberikan gambaran bahwa responden merupakan tenaga kerja muda yang memiliki pemahaman cukup terhadap dinamika operasional perusahaan.

**Tabel 1.1**  
**Pra Riset Pelatihan**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah instruktur pelatihan memiliki kompetensi yang sesuai untuk mengajarkan teknologi terbaru di PT Telkomsel?	56,7%	43,3%
2.	Apakah Anda merasa memiliki kesiapan mental dan fisik yang baik saat mengikuti program pelatihan?	60%	40%
3.	Apakah materi pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kendala teknis yang Anda hadapi di lapangan?	76,7%	23,3%
4.	Apakah metode pelatihan (teori & praktik) yang digunakan sudah memudahkan Anda memahami materi yang sulit?	83,3%	16,7%
5.	Apakah tujuan pelatihan yang ditetapkan perusahaan sudah jelas dalam meningkatkan kemampuan kerja Anda?	83,3%	16,7%

Implementasi program pelatihan di perusahaan secara umum dinilai efektif oleh sebagian besar karyawan, yang dibuktikan dengan 83,3% responden

menyatakan bahwa metode pelatihan (teori dan praktik) memudahkan pemahaman materi dan memiliki tujuan yang jelas dalam meningkatkan kemampuan kerja. Kesesuaian materi pelatihan dengan kendala teknis di lapangan juga mendapatkan respon positif dari 76,7% responden. Dari sisi tenaga pengajar, 56,7% responden mengakui instruktur memiliki kompetensi yang sesuai untuk mengajarkan teknologi terbaru. Selain faktor eksternal, kesiapan internal karyawan juga tergolong baik, di mana 60% responden merasa memiliki kesiapan mental dan fisik yang prima saat mengikuti program pengembangan kompetensi tersebut.

**Tabel 1.2**  
**Pra Riset Pengembangan Karir**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah perusahaan rutin memberikan pendidikan tambahan di luar pelatihan teknis untuk menunjang karir jangka panjang Anda?	63,3%	36,7%
2.	Apakah Anda merasa peluang untuk naik jabatan di PT Telkomsel Cabang Medan terbuka secara transparan bagi semua karyawan?	80%	20%
3.	Apakah program rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan selama ini efektif dalam menambah wawasan kerja Anda?	73,3%	26,7%

Variabel pengembangan karir menunjukkan hasil yang sangat positif, terutama pada aspek transparansi promosi jabatan yang diakui oleh 80% responden. Perusahaan juga dinilai berhasil dalam memperluas wawasan kerja karyawan melalui program rotasi jabatan, di mana 73,3% responden menganggap langkah tersebut efektif. Selain itu, komitmen perusahaan dalam menunjang karir jangka panjang terlihat dari pemberian pendidikan tambahan di luar pelatihan teknis secara rutin, yang divalidasi oleh 63,3% responden. Secara keseluruhan, sistem pengembangan karir di PT Telkomsel Cabang Medan telah berjalan dengan mekanisme yang terbuka dan sistematis bagi seluruh karyawan.

**Tabel 1.3**  
**Pra Riset Kinerja Karyawan**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah hasil pekerjaan Anda saat ini selalu memenuhi standar mutu (bebas dari kesalahan) yang ditetapkan perusahaan?	60%	40%
2.	Apakah Anda mampu menyelesaikan jumlah volume pekerjaan (target harian) sesuai dengan waktu yang ditentukan?	53,3%	46,7%
3.	Apakah Anda mampu berkolaborasi dan saling mendukung dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas tim yang kompleks?	73,3%	26,7%
4.	Apakah Anda sering memberikan ide kreatif atau cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah atasan?	70%	30%

Evaluasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kolaborasi yang tinggi, di mana 73,3% responden mampu bekerja sama secara efektif dalam menyelesaikan tugas tim yang kompleks. Selain itu, aspek inisiatif juga menonjol dengan 70% responden menyatakan sering memberikan ide kreatif atau cara kerja baru tanpa harus menunggu instruksi atasan. Dalam hal kualitas output, 60% responden merasa hasil pekerjaannya telah memenuhi standar mutu dan bebas dari kesalahan. Namun, pada aspek kuantitas kerja, terdapat tantangan tersendiri di mana hanya 53,3% responden yang menyatakan mampu menyelesaikan target harian sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Hal tersebut di tekankan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Daniel et al., 2025) memberikan landasan empiris mengenai pentingnya penguatan kompetensi dan jam terbang dalam meningkatkan output kerja individu

pada sektor telekomunikasi. Hasil studi tersebut mengonfirmasi bahwa secara parsial, variabel pelatihan memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja, di mana efektivitas program pengembangan keterampilan mampu meningkatkan capaian kinerja karyawan secara substansial. Begitu pula dengan variabel pengalaman kerja yang terbukti menjadi faktor krusial dalam memperkuat kematangan profesionalisme dan efisiensi dalam penyelesaian tugas-tugas organisasi. Secara komprehensif, integrasi antara pelatihan yang terstruktur dan akumulasi pengalaman kerja memberikan kontribusi dominan dalam menjelaskan variansi kinerja karyawan, sementara faktor-faktor lain di luar model penelitian tetap memberikan pengaruh yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia secara holistik.

Namun, dalam tataran empiris, terdapat diskrepansi dalam penyerapan program peningkatan kapasitas diri oleh karyawan yang tersebar secara geografis di berbagai wilayah operasional. Muncul kesenjangan (gap) kompetensi antara kecepatan inovasi produk perusahaan dengan kecepatan adaptasi SDM di lapangan. Kondisi ini secara langsung berdampak pada fluktuasi kinerja dalam upaya mencapai target strategis perusahaan di tengah tekanan pasar yang kompetitif.

Isu sentral dalam penelitian ini berfokus pada efektivitas program pengembangan SDM. Meskipun perusahaan telah melakukan investasi besar pada program pelatihan, terdapat indikasi bahwa output produktivitas pada sektor layanan pelanggan dan teknis belum mencapai level optimal. Hal ini memunculkan urgensi untuk mengevaluasi relevansi kurikulum pelatihan terhadap

kebutuhan riil di lapangan, serta efektivitas metode pengembangan yang digunakan dalam merespons profil demografis karyawan saat ini.

Lebih lanjut, terdapat problematika terkait keberlanjutan pengembangan karier dan motivasi kerja. Program pengembangan yang cenderung bersifat administratif dan rutin dipersepsikan kurang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan performa individu. Selain itu, ketidakseimbangan (*imbalance*) antara beban kerja operasional yang tinggi dengan alokasi waktu untuk pengembangan diri menjadi kendala krusial. Jika tidak segera diatasi, hal ini berpotensi menghambat kinerja organisasi secara agregat dan menurunkan kualitas layanan (*quality of service*) kepada pelanggan.

Sebagai pintu gerbang utama ekonomi di wilayah barat Indonesia, Medan menjadi fokus strategis Telkomsel dalam membangun infrastruktur jaringan seluler yang masif di Pulau Sumatera. Urgensi pemilihan Medan sebagai basis operasional tidak terlepas dari posisi geopolitik dan geoekonomi kota ini yang menjembatani aktivitas perdagangan di Selat Malaka. Kantor Telkomsel Cabang Medan, yang kini berpusat di Gedung Graha Merah Putih, telah berkembang pesat dari pusat layanan teknis sederhana menjadi hub operasional regional yang krusial. Transformasi ini memainkan peran vital dalam mendigitalisasi masyarakat Sumatera Utara melalui peluncuran berbagai teknologi seluler terbaru, mulai dari era GSM hingga penetrasi jaringan broadband yang kini menjadi tulang punggung aktivitas ekonomi di kota ini.

Dalam lintasan sejarahnya, Telkomsel telah bertransformasi menjadi penyedia layanan telekomunikasi digital terkemuka. Sebagai pionir teknologi, perusahaan ini memimpin implementasi jaringan 3G dan 4G LTE, hingga menjadi

operator pertama yang meluncurkan layanan 5G secara komersial di Indonesia pada tahun 2021. Hingga periode saat ini, Telkomsel konsisten mempertahankan posisi pasarnya dengan melayani ratusan juta pelanggan melalui infrastruktur jaringan terluas di seluruh wilayah Nusantara. Konsistensi ini menuntut adanya manajemen operasional yang kompleks, khususnya di kantor regional seperti Graha Merah Putih Medan yang membawahi wilayah operasional Sumatera Bagian Utara (Sumbagut).

Kompleksitas operasional di Graha Merah Putih Medan tercermin dari diversifikasi fungsi kerja yang terintegrasi dalam gedung tersebut. Sebagai kantor regional, aktivitas pekerjaan di lokasi ini tidak hanya terbatas pada pelayanan pelanggan, namun mencakup spektrum manajerial dan teknis yang luas. Secara garis besar, struktur pekerjaan dan operasional di Graha Merah Putih Medan terbagi menjadi beberapa divisi strategis. Pertama, Divisi *Network Operations and Quality Management*, yang bertanggung jawab atas pemeliharaan infrastruktur *Base Transceiver Station* (BTS), *Radio Access Network* (RAN), serta penjaminan kualitas sinyal (QoS) agar tetap prima di tengah kontur geografis Sumatera yang menantang.

Kedua, terdapat Divisi *Consumer Sales and Marketing*, yang bertugas merancang strategi penetrasi pasar, manajemen distribusi produk (kartu perdana dan paket data), serta pengelolaan mitra outlet dan cluster di wilayah Medan dan sekitarnya. Ketiga, fungsi *Enterprise and Business Service*, di mana para *Account Manager* bekerja untuk menyediakan solusi komunikasi korporat (B2B) bagi perusahaan-perusahaan perkebunan, manufaktur, dan instansi pemerintahan yang banyak beroperasi di Sumatera Utara. Selain itu, terdapat pula fungsi *Customer*

*Care yang* beroperasi baik melalui layanan tatap muka di Graha Pari (Grapari) maupun dukungan back-end untuk eskalasi keluhan pelanggan. Seluruh divisi ini didukung oleh fungsi Finance, Human Capital, dan General Affairs yang memastikan keberlangsungan operasional perusahaan berjalan efisien.

Sinergi antar-divisi di Graha Merah Putih Medan ini menunjukkan bahwa Telkomsel tidak hanya berfokus pada aspek teknis jaringan, tetapi juga pada pembangunan ekosistem bisnis yang berkelanjutan. Namun, besarnya cakupan tanggung jawab dan tingginya dinamika pasar telekomunikasi di Medan menimbulkan tantangan tersendiri dalam hal manajemen sumber daya manusia, efektivitas strategi pemasaran, hingga optimalisasi infrastruktur. Oleh karena itu, penelitian mengenai Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Karyawan di lingkungan PT. Telkomsel cabang Medan menjadi sangat relevan untuk dikaji lebih dalam guna memahami bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan industri yang semakin saturasi. Penelitian ini memiliki signifikansi yang kuat karena berfokus secara spesifik pada PT. Telkomsel cabang Medan, menjadikannya acuan strategis yang mendalam dan kontekstual bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di industri telekomunikasi.

Penelitian ini berupaya mengisi celah (*gap*) dari studi-studi terdahulu dengan mengintegrasikan variabel Pelatihan dan Pengembangan sebagai satu kesatuan intervensi strategis yang tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga adaptif terhadap disrupti teknologi. Secara teoritis, studi ini memperkuat validitas Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*), yang menegaskan bahwa peningkatan

kompetensi melalui pelatihan teknis dan pengembangan karir jangka panjang adalah investasi utama dalam memacu Produktivitas Karyawan.

Dengan memusatkan lokus penelitian pada salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar dengan kompleksitas operasional yang tinggi, penelitian ini mampu menangkap dinamika kerja yang unik di mana kecepatan inovasi produk harus berbanding lurus dengan efisiensi kerja individu. Hal ini menjadi krusial mengingat tuntutan tenaga kerja saat ini, terutama bagi karyawan di sektor digital yang memerlukan pembaruan keahlian (*upskilling*) secara berkelanjutan untuk tetap produktif.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mungkin bersifat heterogen atau lintas industri, studi ini menawarkan analisis yang lebih tajam mengenai bagaimana kurikulum pelatihan yang tepat sasaran dapat meminimalisir hambatan operasional dan meningkatkan output kerja secara nyata. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan penjelasan varian yang lebih tinggi terhadap peningkatan performa perusahaan serta menghasilkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan langsung (*actionable*) oleh PT. Telkomsel cabang Medan dalam mengoptimalkan kinerja melalui manajemen pengembangan talenta yang lebih presisi.

Berdasarkan sintesis literatur dan tinjauan fenomena empiris yang telah diuraikan, penelitian ini difokuskan pada analisis Kinerja Karyawan sebagai determinan fundamental efektivitas operasional organisasi. Melalui pendekatan ilmiah, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh program Pelatihan teknis dan strategi Pengembangan kapasitas jangka panjang

terhadap peningkatan output kerja individu di tengah akselerasi transformasi digital yang masif.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Firdaus et al., 2025), pelatihan dan pengembangan karier merupakan faktor kunci dalam optimalisasi kinerja. Pelatihan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi teknis, sedangkan pengembangan karier adalah perencanaan pertumbuhan profesional jangka panjang. Keduanya terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan keterampilan dan kejelasan jenjang karier secara langsung mendorong efisiensi dan efektivitas kerja.

(Ilahi & Lestari, 2025), dalam penelitiannya menemukan variabel pengembangan sumber daya manusia secara parsial terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun variabel pelatihan memiliki dampak positif yang signifikan. Temuan ini menjadi menarik karena bertentangan dengan ekspektasi teoritis bahwa pengembangan karir selalu berbanding lurus dengan kinerja, yang mengindikasikan bahwa tanpa dukungan pelatihan yang spesifik, program pengembangan SDM belum mampu mendorong kinerja secara mandiri sehingga memerlukan evaluasi strategi atau penambahan variabel lain seperti motivasi untuk memperkuat pengaruhnya.

(Dedi Muliadi, 2025) dalam penelitiannya menunjukkan bukti empiris bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,75. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan intensitas pelatihan berasosiasi langsung dengan kenaikan efisiensi kinerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan

pada jumlah sampel yang kecil (30 responden) dan penggunaan regresi linier sederhana, yang membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji variabel ini pada populasi yang lebih luas dengan metode analisis yang lebih kompleks.

(Fadhilah Azkananda et al., 2025), dalam penelitiannya menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan meningkatkan keterampilan teknis, sementara pengembangan karir memperkuat motivasi kerja.

(Putri et al., 2022), Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Program pelatihan teknis yang terpadu dan kepastian jenjang karir terbukti menjadi faktor pendorong utama meningkatnya efisiensi pegawai di instansi pemerintahan tersebut.

Fokus sentral penelitian ini diarahkan pada sejauh mana investasi perusahaan dalam memperkuat kapabilitas kompetensi SDM mampu memberikan kontribusi nyata bagi performa kerja di lingkungan operasional perusahaan. Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini disusun dengan judul: "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkomsel Cabang Medan".

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, masalah-masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Terjadinya kesenjangan (gap) kompetensi antara kecepatan inovasi produk perusahaan dengan kecepatan adaptasi SDM di lapangan dalam menghadapi transformasi digital.
2. Kinerja karyawan pada sektor layanan pelanggan dan teknis belum mencapai level optimal meskipun perusahaan telah melakukan investasi besar pada program pelatihan.
3. Program pengembangan karyawan yang cenderung bersifat rutin dan administratif dipersepsikan kurang memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan performa individu.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini membatasi ruang lingkup pada pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Telkomsel Cabang Medan , dengan fokus subjek pada karyawan yang berbasis di kantor Graha Merah Putih dan menggunakan data primer yang dikumpulkan pada periode tahun 2026, tanpa membahas variabel eksternal lain di luar lingkup kompetensi SDM.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Cabang Telkomsel Medan.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh secara simultan antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk memperdalam wawasan mengenai implementasi teori manajemen SDM secara nyata, khususnya terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja, serta melatih kemampuan berpikir kritis dalam memecahkan masalah operasional perusahaan.
2. Bagi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya keustakaan universitas dan menjadi referensi ilmiah bagi mahasiswa lain di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang sedang menyusun kajian terkait pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan atau landasan awal untuk mengembangkan penelitian yang lebih luas mengenai efektivitas program pelatihan di era digital, mungkin dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi PT Telkomsel Cabang Medan dalam menyusun kurikulum pelatihan yang tepat sasaran serta perencanaan karir yang jelas guna memacu kinerja karyawan secara optimal.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teoritis**

##### **2.1.1 Pelatihan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pelatihan**

Definisi pelatihan merujuk pada sebuah proses yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan wawasan, serta untuk memperbaiki performa pegawai. Dengan kata lain, Pelatihan bisa dianggap sebagai bentuk pendidikan singkat yang dilakukan secara terstruktur dan rapi, sehingga pekerja dapat mempelajari kemampuan dan wawasan teknis untuk mencapai tujuan tertentu (Amang, 2023).

Pelatihan pada hakikatnya merupakan sebuah integrasi antara proses belajar-mengajar dan latihan sistematis yang didesain untuk mencapai standar kompetensi serta efisiensi kerja yang optimal. Melalui program pelatihan, individu diharapkan mampu menunjukkan respons yang adaptif dan profesional terhadap berbagai dinamika situasi di lingkungan kerja. Secara spesifik, pelatihan diorientasikan sebagai instrumen untuk melakukan perbaikan kinerja secara langsung (*direct performance improvement*) agar selaras dengan tuntutan kebutuhan operasional organisasi (Septiani et al., 2024).

Pelatihan dapat dianggap sebagai suatu proses pembelajaran yang berlangsung dalam waktu singkat dengan menggunakan metode yang terstruktur dan terencana, sehingga para karyawan memperoleh keterampilan serta pengetahuan teknis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Haryati, 2025).

Dapat dikatakan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan sangat bergantung pada kolaborasi yang holistik antara pengajar, peserta, materi, cara, tujuan, serta suasana yang mendukung. Untuk mencapai sukses dalam implementasi program, diperlukan pemilihan cara yang sesuai melalui kajian mendalam terhadap faktor-faktor efisiensi biaya, prinsip-prinsip pembelajaran, kecukupan sarana, serta kemampuan dan pilihan semua peserta agar tujuan pelatihan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.

#### **2.1.1.2 Jenis Jenis Pelatihan**

Menurut (Nurnaningsih et al., 2024), dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di era transformasi digital, terdapat beberapa jenis metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan oleh PT Telkomsel Medan, yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan Klasikal (*In-Class Training*)

Merupakan pelatihan tatap muka yang difokuskan pada pengembangan hard skill teknis (seperti pemeliharaan jaringan dan product knowledge) serta soft skill manajerial.

2. Pelatihan Berbasis Digital (*E-Learning*)

Pelatihan mandiri yang dilakukan menggunakan platform digital internal perusahaan (seperti aplikasi learning management system Telkomsel), yang memungkinkan karyawan mengakses materi pembelajaran kapan saja untuk mendukung fleksibilitas kerja.

3. *On The Job Training* (OJT)

Pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja di mana karyawan belajar sambil mengerjakan tugas rutinnnya, sering kali didampingi oleh mentor atau atasan langsung (coaching).

#### 4. Program Pengembangan Kepemimpinan (Leadership Program)

Program khusus seperti Great People Trainee Program (GPTP) atau pelatihan manajerial tingkat lanjut untuk mempersiapkan talenta-talenta pemimpin masa depan perusahaan.

##### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Tujuan dari Pelatihan ditujukan untuk membantu pekerja memperoleh ilmu baru, mengasah keahlian pegawai, memperbaiki keterampilan, menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan kepatuhan, membangun kepercayaan diri, memperkuat ikatan dengan perusahaan, memberikan dorongan dalam pekerjaan, menambah kesetiaan, memahami suasana kerja, mengenal budaya perusahaan, dan membangun kerjasama tim (Nusantara & Pres, 2023).

Manfaat dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan, semangat, dan partisipasi pegawai, mengurangi kesalahan serta biaya, memperbaiki kerja sama dan efisiensi waktu, menciptakan keunggulan di pasar, mempertahankan pegawai, beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan keunggulan, serta mendorong inovasi dan kreativitas (H. Tiong et al., 2023).

Menurut (H. Tiong et al., 2023) ada 5 Manfaat penting dari pelatihan, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas serta jumlah hasil kerja
2. Mempercepat proses pembelajaran yang diperlukan oleh pegawai untuk mencapai target kinerja
3. Membangun sikap kesetiaan dan kolaborasi yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan dalam perencanaan sumber daya manusia
5. Menurunkan jumlah dan pengeluaran akibat kecelakaan kerja
6. Mendukung pegawai dalam pengembangan diri dan pertumbuhan pribadi.

#### 2.1.1.4 Faktor yang mempengaruhi Pelatihan

Dalam setiap kegiatan untuk pelatihan dan pengembangan, pasti ada berbagai elemen yang memengaruhi. Ada sejumlah faktor yang berperan dalam pelaksanaan pelatihan, yaitu pengajar, peserta, materi, metode, tujuan pelatihan, serta lingkungan yang mendukung. Metode pelatihan yang paling efektif bergantung pada sejumlah faktor (Setiyawami et al., 2024). Beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelatihan antara lain:

1. Efektivitas biaya atau *Cost-Effectiveness*
2. Materi program yang diperlukan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Kesesuaian dan kelayakan fasilitas.
5. Kemampuan serta preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi pengajar pelatihan.

Ada sejumlah elemen yang dapat memengaruhi proses pelatihan, di antaranya pengajar, peserta, konten, metode, sasaran pelatihan, dan suasana yang mendukung (Batubara et al., 2025). Beberapa elemen yang memengaruhi pemilihan metode pelatihan yang paling tepat antara lain:

1. Efektivitas biaya

Memastikan biaya yang dikeluarkan sebanding dengan hasil yang didapat.

Pemilihan metode harus menyesuaikan anggaran organisasi agar tetap efisien tanpa mengurangi kualitas hasil pelatihan.

2. Kebutuhan materi program

Metode harus selaras dengan jenis materi. Misalnya, materi teknis (praktik) lebih cocok menggunakan metode simulasi, sedangkan materi wawasan lebih efektif melalui ceramah atau diskusi.

3. Prinsip-prinsip dalam pembelajaran

Mempertimbangkan bagaimana cara manusia belajar secara efektif, seperti adanya partisipasi aktif, pengulangan (*repetition*), dan pemberian umpan balik (*feedback*) selama proses pelatihan.

4. Kesesuaian dan kecocokan fasilitas

Ketersediaan sarana pendukung seperti ruangan, alat peraga, teknologi, atau koneksi internet yang menentukan apakah suatu metode memungkinkan untuk dijalankan.

5. Kemampuan serta preferensi peserta pelatihan

Memperhatikan latar belakang, tingkat pendidikan, dan gaya belajar peserta agar metode yang dipilih mudah diterima dan tidak membosankan bagi mereka

6. Kemampuan dan preferensi pengajar pelatihan

Menyesuaikan dengan keahlian instruktur. Seorang pengajar yang ahli dalam demonstrasi praktik akan lebih efektif jika menggunakan metode *on-the-job training* daripada sekadar teori.

### **2.1.1.5 Indikator Pelatihan**

Terdapat 6 indikator utama menurut (Lubis & Ovami, 2023) indikator pelatihan terdiri dari:

1. Instruktur

Instruktur yang ditunjuk untuk memberikan materi pelatihan kepada karyawan harus memiliki kompetensi yang cukup dalam bidangnya, pendidikan yang memadai, dan kemampuan yang sesuai, karena instruktur mempunyai peran penting dalam meningkatkan kemampuan peserta pelatihan.

## 2. Peserta

Peserta yang mengikuti pelatihan perlu memiliki komitmen yang tinggi agar dapat menjalani pelatihan dengan penuh disiplin dan semangat.

## 3. Materi

Konten pelatihan harus disusun berdasarkan kebutuhan pengembangan keahlian serta keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan.

## 4. Metode

Jenis materi, komponen peserta pelatihan, dan metode yang digunakan harus dirancang agar pelaksanaan program pelatihan sumber daya manusia berjalan dengan efektif.

## 5. Tujuan Pelatihan

Ini adalah hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diadakan. Tujuan pelatihan harus disampaikan kepada para peserta agar mereka memahami maksud dan pentingnya pelatihan sumber daya manusia tersebut.

## 6. Sasaran

Penetapan sasaran harus memiliki kriteria yang jelas dan dapat diukur.

Dalam upaya mengevaluasi kinerja program, pengukuran efektivitas pelatihan karyawan dapat ditentukan melalui empat indikator fundamental

sebagaimana dikemukakan oleh (P. Tiong, 2023) yang menyatakan bahwa pengukuran efektivitas pelatihan karyawan dapat ditentukan melalui 4 indikator yaitu:

1. Peserta

Pelatihan dilaksanakan untuk karyawan dalam suatu perusahaan, khususnya bagi mereka yang memerlukan bimbingan untuk mendukung pengembangan karier di dalam perusahaan. Selain itu, pelatihan juga ditujukan kepada peserta yang mengikuti program tersebut.

2. Isi pelatihan

Pelatihan cenderung sukses jika rencana pelatihan disusun dengan baik. Isi materi pelatihan adalah faktor krusial yang perlu diambil dalam proses perencanaan pelatihan. Materi harus disusun dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan yang ada.

3. Tingkat kesulitan tugas

Materi yang diajarkan dalam pelatihan disesuaikan dengan keperluan karyawan, yaitu untuk meningkatkan keterampilan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

4. Proses transfer

Yang dimaksud dengan transfer ini adalah pemindahan pengetahuan dan aqwopbimbingan dari pelatih kepada peserta pelatihan, yang nantinya akan bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan karyawan.

Kesimpulan dari ulasan literatur menunjukkan bahwa indikator pelatihan dipengaruhi oleh sinergi antara kemampuan pengajar, dedikasi peserta, dan kualitas rancangan program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. indikator

tersebut tergantung pada penyusunan materi yang selaras dengan tingkat kesulitan tugas, penggunaan metode yang tepat, serta kejelasan tujuan yang dapat diukur. Dengan adanya proses pemindahan pengetahuan yang terencana dan tujuan yang jelas, pelatihan diharapkan dapat memberikan pengaruh positif bagi perkembangan karier karyawan dan peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

## **2.1.2 Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut (Mulyadi, 2020), Pengembangan karier merupakan sebuah proses sistematis yang melibatkan persiapan kompetensi individu untuk proyeksi jabatan di masa depan. Konstruk ini mencakup sinergi antara perencanaan karier dari sisi pegawai dan manajemen karier yang diupayakan oleh organisasi.

pengembangan karier dipandang sebagai proses peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan guna memastikan individu memiliki kualifikasi yang relevan dalam merealisasikan target-target profesionalnya di masa depan (Sumanto, 2021).

Definisi Pengembangan yaitu suatu proses yang bertujuan untuk mempersiapkan staf agar dapat mengambil tanggung jawab atau posisi yang lebih tinggi. Keberhasilan organisasi dalam melaksanakan program pengembangan karyawan sangat ditentukan oleh metode yang lebih terfokus pada keahlian yang diperlukan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien (Hatidja et al., 2022).

Pengembangan merupakan sebuah usaha untuk memperbaiki keterampilan teknis, pengetahuan teoritis, pemahaman konseptual, dan etika pegawai sesuai

dengan tuntutan tugas atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Bairizki & Wijayanto, 2020).

Pengembangan adalah salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Proses peningkatan karyawan harus dilakukan dengan cara yang sistematis dan berkesinambungan agar dapat berjalan dengan efektif sesuai dengan rencana program pengembangan karyawan (Zahari et al., 2022).

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan melalui pendidikan serta pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis, teoritis, konseptual, dan etika karyawan. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam jabatan saat ini, tetapi juga berfungsi sebagai upaya strategis organisasi dalam mempersiapkan staf untuk mengemban tanggung jawab atau posisi yang lebih tinggi di masa depan.

#### **2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut (Romi et al., 2024) mengatakan, bahwa pengembangan karier memiliki dimensi tujuan yang komprehensif, baik bagi individu maupun organisasi. Secara teoretis, urgensi pengembangan karier dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Sinergi Tujuan Individu dan Organisasi

Memfasilitasi integrasi antara aspirasi profesional karyawan dengan target strategis perusahaan guna mencapai keberhasilan kolektif.

2. Peningkatan Kesejahteraan dan Loyalitas

Berperan sebagai instrumen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang secara linear berimplikasi pada penguatan retensi dan loyalitas terhadap organisasi.

3. Aktualisasi Potensi Diri

Membantu aksentuasi kesadaran pegawai terhadap kompetensi dan potensi laten yang dimiliki agar relevan dengan kualifikasi jabatan yang ditargetkan.

4. Penguatan Hubungan Industrial

Mempererat ikatan emosional dan profesional serta membentuk sikap positif pegawai terhadap entitas organisasi.

5. Manifestasi Tanggung Jawab Sosial

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung kesehatan mental pegawai sebagai bentuk tanggung jawab sosial internal perusahaan.

6. Akselerasi Program Strategis

Bertindak sebagai katalisator dalam memperkuat implementasi berbagai program manajerial lainnya demi pencapaian visi organisasi.

7. Efisiensi Operasional dan Biaya

Meminimalisir tingkat turnover (perputaran karyawan), sehingga menekan biaya rekrutmen dan pelatihan agar manajemen kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mitigasi Keusangan Profesional

Mencegah terjadinya stagnasi kemampuan (obsolescence) serta kejenuhan manajerial melalui pembaruan kompetensi secara berkelanjutan.

## 9. Integrasi Perencanaan SDM

Mengoptimalkan analisis sumber daya manusia dengan menyelaraskan perencanaan kerja dan kebutuhan kepegawaian secara holistik.

## 10. Orientasi Jangka Panjang

Menekankan pada perspektif manajerial jangka panjang, mengingat penempatan jabatan struktural memerlukan persiapan kualifikasi yang matang dan berkelanjutan.

Pengembangan karier memberikan kontribusi signifikan yang bersifat timbal balik antara individu dan organisasi. Agar manfaat tersebut dapat terakomodasi secara optimal, organisasi perlu melakukan pengarahan yang strategis. Merujuk pada pandangan (Yusup, 2021), terdapat lima urgensi utama dalam pengembangan karier bagi organisasi, yaitu:

### 1. Identifikasi Kaderisasi dan Promosi

Pengembangan karier berfungsi sebagai instrumen evaluasi untuk menentukan kualifikasi dan kelayakan karyawan dalam menempati posisi atau jabatan yang lebih tinggi secara objektif di masa mendatang.

Peningkatan loyalitas dan Komitmen Organisasional

### 2. Adanya atensi organisasi terhadap lintasan karier pegawai dapat menstimulasi rasa memiliki, yang berimplikasi pada penguatan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap entitas organisasi.

Optimalisasi Potensi dan Produktivitas

### 3. Program pengembangan karier mendorong transformasi potensi laten karyawan (reservoir kemampuan) menjadi kekuatan riil. Kejelasan sasaran karier memotivasi individu untuk bekerja secara lebih efektif, produktif, dan

positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

#### Akselerasi Pertumbuhan Profesional

4. Perencanaan karier yang sistematis menstimulasi karyawan untuk terus bertumbuh secara berkelanjutan, baik dalam dimensi intelektual maupun kapasitas profesionalisme.

5. Mitigasi Stagnasi Karier

Perencanaan yang terstruktur dapat meminimalisir risiko penumpukan sumber daya manusia yang terhambat progresivitas kariernya akibat kendala birokrasi atau subjektivitas atasan langsung.

Tujuan dari pengembangan adalah meningkatkan efisiensi kerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Peningkatan efisiensi kerja bisa dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman karyawan, kemampuan karyawan, serta sikap karyawan terhadap tanggung jawabnya (Sakti et al., 2023)

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut (Romi et al., 2024), ada banyak hal yang bisa memengaruhi kemajuan karir kita sesuai dengan rencana yang sudah dibuat. Pekerjaan yang sedang dijalani, pendidikan dan pelatihan yang diambil, jumlah orang yang ditanggung, dan berbagai hal lainnya. Semua faktor ini dapat mempengaruhi seberapa tertarik seseorang untuk mengembangkan karirnya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dipengaruhi oleh dua faktor utama dalam organisasi (Indahingwati & Nugroho, 2020), yakni:

1. Internal

Faktor yang bersumber dari dalam entitas organisasi, meliputi visi, misi, rencana strategis, karakteristik operasional, serta pemanfaatan teknologi internal.

## 2. Eksternal

Faktor dari lingkungan luar yang tetap berdampak pada kebijakan SDM, seperti regulasi pemerintah, kondisi sosial-budaya, serta dinamika kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi secara global.

### **2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut (PRATIWI et al., 2023), pengembangan karier merupakan suatu proses yang berkesinambungan dalam meningkatkan kompetensi individu guna menduduki posisi atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Secara operasional, Rivai menetapkan tiga indikator utama sebagai tolok ukur pengembangan karier dalam sebuah organisasi, yaitu:

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Indikator ini merepresentasikan upaya sistematis perusahaan dalam mentransformasi kompetensi pegawai. Fokus utamanya adalah pada pengembangan aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan) yang diselaraskan dengan kebutuhan strategis serta standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

#### 2. Promosi

Promosi dipandang sebagai bentuk mobilitas vertikal dalam struktur organisasi. Hal ini melibatkan perpindahan posisi dari jenjang yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang secara inheren diikuti oleh

peningkatan wewenang, tanggung jawab, kompensasi, serta pengakuan status sosial profesional individu di lingkungan kerja.

### 3. Mutasi

Mutasi merupakan instrumen pengembangan karier yang melibatkan pergeseran posisi atau tanggung jawab pada tingkat yang setara maupun berbeda. Proses ini berfungsi sebagai mekanisme pengayaan pengalaman kerja (job enrichment) dan optimalisasi status pegawai dalam rangka penyegaran organisasi serta pengembangan potensi diri secara lebih luas.

#### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Winata, 2022), Kinerja merupakan hasil yang diraih oleh individu atau tim dalam sebuah organisasi, yang sejalan dengan hak dan tanggung jawab mereka dalam usaha untuk mencapai sasaran perusahaan secara sah, tanpa melanggar hukum, norma, maupun etika.

Kinerja merupakan representasi dari seberapa baik pelaksanaan suatu aktivitas, program, atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi yang telah ditetapkan oleh organisasi, yang tercantum dalam rencana strategis yang dibuat oleh organisasi tersebut (P. Tiong, 2023).

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan atau pencapaian (hasil) yang berkaitan dengan kualitas dan jumlah yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dalam suatu periode tertentu saat menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya (Yadnya, 2022).

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil konkret dari individu atau kelompok dalam waktu tertentu, baik

dalam hal kualitas maupun kuantitas, yang dilakukan sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing. Hasil ini berperan sebagai indikator kesuksesan dalam menerapkan strategi organisasi untuk mencapai visi, misi, dan target perusahaan sambil tetap berpegang pada aturan hukum, norma, dan etika yang ada.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Banyak manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan jika memiliki karyawan dengan performa yang baik. Menurut (Jufrizen & Sari, 2022), manfaat dari kinerja meliputi hal-hal berikut:

1. Peningkatan prestasi melalui berbagai kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan.
2. Penentuan posisi, memberikan dukungan dalam hal promosi, perpindahan, dan pengurangan jabatan secara umum.
3. Sebagai perbaikan
4. hasil kerja pegawai.
5. Sebagai program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai.
6. Umpan balik mengenai sumber daya manusia. Kinerja yang memuaskan atau tidak di seluruh organisasi menunjukkan seberapa efektif Sumber Daya Manusia beroperasi.

Tujuan utama dari kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja para pegawai dengan mendukung mereka dalam mencapai kemampuan maksimal mereka. Di samping itu, evaluasi kinerja memberi informasi yang berguna kepada pegawai dan atasan guna membantu mereka dalam membuat keputusan terkait

pekerjaan mereka. Ini memungkinkan evaluasi kinerja berperan sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karier (Metris et al., 2024).

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai adalah sejauh mana para pegawai memenuhi seluruh syarat yang ditetapkan dalam pekerjaan mereka. Ada beragam faktor yang memengaruhi kinerja seorang pegawai. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut (Jufrizen & Sari, 2022) meliputi:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pekerja terbagi menjadi potensi (IQ) dan keterampilan (knowledge skill), sehingga penting bagi karyawan untuk ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi mereka.

2. Faktor Motivasi

Motivasi muncul dari perilaku individu karyawan saat menghadapi kondisi pekerjaan. Motivasi merupakan keadaan yang mendorong karyawan untuk bergerak maju dengan tujuan mencapai sasaran perusahaan atau hasil kerja. Menurut (Metris et al., 2024), terdapat beberapa faktor utama yang perlu dievaluasi dalam kinerja, yaitu:

1. Pengetahuan, hal ini sangat krusial karena semua keterampilan dan kemampuan memerlukan pemahaman yang mendalam agar dapat berfungsi secara efektif.
2. Sikap, hal ini mencerminkan dedikasi dan semangat individu dalam bekerja yang sangat penting.
3. Kualitas kerja yang stabil, fokus pada rincian.
4. Tingkat produksi yang dihasilkan.

5. Interaksi, seperti kemampuan berkomunikasi dan kemampuan berhubungan dengan orang lain.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut (Simbolon, 2022), Dalam penilaian kinerja, organisasi harus mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang akan menjadi fokus pengukuran. Berikut ini adalah indikator kinerja yang dibagi menjadi empat kategori utama, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas dari pekerjaan pegawai terkait dengan sifat-sifat yang mencerminkan mutu hasil kerja mereka. Penilaian kualitas kerja didasarkan pada bagaimana pegawai memandang hasil kerja yang dibuat serta tingkat penyelesaian tugas sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.

2. Kuantitas

Kuantitas dalam konteks pekerjaan pegawai berhubungan dengan volume pekerjaan yang dihasilkan. Kuantitas ini diukur berdasarkan jumlah hasil yang dibuat, yang dapat dinyatakan dalam bentuk unit atau jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.

3. Kerja Sama

Aspek kerja sama berhubungan dengan kemampuan individu dalam berkolaborasi dengan rekan-rekan kerja. Kerja sama ini mencerminkan kemampuan individu untuk turut serta dan saling mendukung dengan pihak lain dalam menyelesaikan tugas yang ada.

4. Inisiatif

Inisiatif yang dimiliki pegawai terlihat dari tingkat kreativitas mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari serta dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja yang dilakukan.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual ini menjelaskan hubungan kausalitas antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan di PT Telkomsel Cabang Medan. Menghadapi disrupsi teknologi 5G, muncul kesenjangan kompetensi yang menghambat kinerja. Penelitian ini berasumsi bahwa intervensi pelatihan teknis serta pengembangan talenta secara simultan mampu menutup celah tersebut, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong produktivitas kerja guna mencapai target strategis perusahaan di era transformasi digital.

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan diposisikan sebagai intervensi strategis jangka pendek yang bertujuan untuk memitigasi diskrepansi kompetensi akibat akselerasi transformasi digital di industri telekomunikasi. Dalam konteks PT Telkomsel Cabang Medan, reposisi model bisnis menuju ekosistem digital dan jaringan 5G menuntut pembaruan pengetahuan (*knowledge updating*) secara berkesinambungan sebagai kebutuhan fundamental di seluruh lini departemen. Pelatihan teknis yang tepat sasaran berfungsi sebagai katalisator untuk menyelaraskan kecepatan inovasi produk perusahaan dengan kapasitas adaptasi sumber daya manusia di lapangan, sehingga hambatan operasional dapat diminimalisir secara signifikan.

Secara lebih spesifik, efektivitas kurikulum pelatihan memiliki korelasi langsung terhadap optimasi output pada sektor layanan pelanggan dan teknis. Berdasarkan perspektif Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*), penguatan

literasi teknologi melalui program pelatihan bukan sekadar rutinitas organisasi, melainkan investasi utama untuk memacu efisiensi kerja individu.

Menurut penelitian sebelumnya, Astutik dan Yulianto (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan bahwa kemampuan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja secara signifikan. Analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui mediasi kemampuan kerja memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung.

Menurut penelitian sebelumnya, Maidarti (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t secara parsial juga menunjukkan bahwa baik variabel pelatihan maupun motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan manifestasi dari strategi penguatan kapasitas jangka panjang yang berfokus pada keberlanjutan karier dan pengayaan kompetensi manajerial. Masalah empiris menunjukkan bahwa program pengembangan yang bersifat administratif dan rutin cenderung dipersepsikan kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan performa individu. Oleh karena itu, reorientasi pada pengembangan yang adaptif menjadi krusial untuk menjaga motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap visi transformasi perusahaan, terutama dalam menghadapi dinamika industri yang sangat kompetitif.

Selain itu, efektivitas pengembangan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan antara beban kerja operasional yang tinggi dengan alokasi waktu untuk pengembangan diri. Manajemen pengembangan talenta yang presisi memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kapasitas inovasi layanan berkelanjutan, tetapi juga fleksibilitas organisasi yang tinggi. Jika pengembangan karier dikelola secara terintegrasi, hal tersebut akan memicu peningkatan performa secara agregat dan mencegah penurunan kualitas layanan (*quality of service*) kepada pelanggan..

Hal tersebut lebih di perkuat oleh penelitian sebelumnya, Prabawa dan Maulida (2026) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan, pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian sebelumnya, Hamka (2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan, kompetensi dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Midi Utama Indonesia, Tbk. Hasil uji t secara parsial membuktikan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan, yang didukung oleh indikator konsep diri sebagai faktor terkuat. Demikian pula dengan pengembangan karir yang menunjukkan pengaruh positif signifikan, terutama didorong oleh tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Peningkatan pada kedua aspek ini terbukti berkontribusi nyata dalam mengoptimalkan produktivitas dan hasil kerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Simultan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan**

Secara simultan, pelatihan dan pengembangan merupakan determinan fundamental yang menentukan efektivitas operasional organisasi dalam merespons disrupsi teknologi. Integrasi antara penguasaan teknis melalui pelatihan dan pematangan kapasitas melalui pengembangan menciptakan sinergi yang mampu menjelaskan varian produktivitas karyawan secara lebih komprehensif. Sinergi ini menjadi sangat krusial di PT Telkomsel Cabang Medan, mengingat kecepatan inovasi produk harus berbanding lurus dengan efisiensi kerja individu untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar.

Investasi kolektif pada kedua variabel ini memastikan bahwa seluruh tingkatan manajerial memiliki kapabilitas adaptasi yang diperlukan untuk mengelola infrastruktur jaringan yang masif. Secara teoritis, pengaruh bersama dari pelatihan dan pengembangan memperkuat validitas bahwa kompetensi SDM adalah aset strategis utama dalam menghadapi tantangan ekonomi digital. Dengan demikian, pengimplementasian kedua program ini secara terpadu diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata bagi performa kerja di lingkungan operasional perusahaan serta mengoptimalkan output produktivitas secara menyeluruh.

Menurut penelitian sebelumnya, Sari dan Komarudin (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t secara parsial membuktikan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara pengembangan karir justru menunjukkan pengaruh

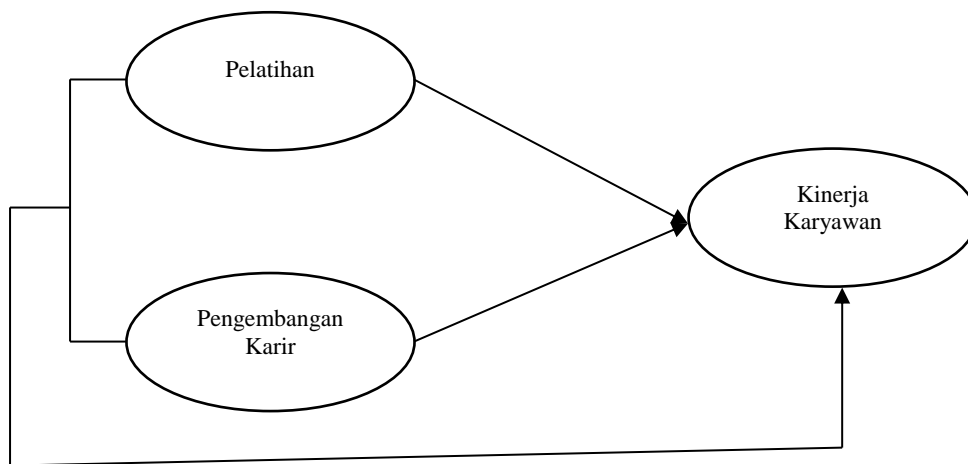
negatif namun tetap signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kedua variabel ini menjelaskan 65,9% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 34,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Secara teoretis, peningkatan kinerja tidak dapat dipisahkan dari sinergi antara program pengembangan keterampilan dan sistem evaluasi yang terintegrasi. Penelitian yang dilakukan Salsabila dan Marginingsih (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan dilatih secara teknis, tetapi juga bagaimana hasil kerja tersebut diukur dan diapresiasi melalui instrumen penilaian yang objektif. Pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kematangan profesionalisme, sementara penilaian kinerja berfungsi sebagai mekanisme kendali yang memastikan bahwa keterampilan yang telah diperoleh diterapkan secara optimal untuk mencapai target organisasi. Dengan demikian, penguatan kedua faktor ini secara bersamaan menjadi determinan krusial dalam menciptakan standar operasional yang efisien dan output kerja yang maksimal.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan fenomena empiris yang telah dipaparkan, keberhasilan PT Telkomsel Cabang Medan dalam memacu kinerja sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan pelatihan dan pengembangan sebagai instrumen strategis untuk mengatasi kesenjangan (gap) kompetensi di era transformasi digital. Penguatan kapabilitas sumber daya manusia melalui investasi

modal manusia (human capital) menjadi prasyarat utama dalam menyelaraskan kecepatan inovasi teknologi dengan efisiensi kerja individu di lapangan.

Untuk memberikan gambaran visual mengenai arah hubungan antara variabel Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) sebagai variabel independen terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan.
3. Terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel Cabang Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain survei yang difokuskan pada pengambilan data dari populasi karyawan di PT Telkomsel Cabang Medan untuk mendapatkan gambaran yang akurat mengenai fenomena yang diteliti. Pendekatan yang diterapkan adalah kuantitatif dengan sifat asosiatif-eksplanatori, yang bertujuan tidak hanya untuk memetakan hubungan antar variabel, tetapi juga untuk menguji hipotesis serta menjelaskan hubungan sebab-akibat yang mendasarinya. Sejalan dengan perspektif (Sofya et al., 2024), data yang dikumpulkan bersifat numerik untuk memastikan objektivitas dalam proses analisis. Hal ini diperkuat oleh teori (Sugiyono, 2018) yang menyatakan bahwa metode kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, di mana penelitian dilakukan pada sampel tertentu dengan instrumen yang terstruktur, serta mengandalkan teknik statistik untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Secara operasional, penelitian ini menguji keterkaitan antara tiga variabel utama guna menentukan signifikansi pengaruhnya. Struktur penelitian terdiri dari dua variabel bebas (X), yaitu Pelatihan dan Pengembangan, serta satu variabel terikat (Y), yaitu Kinerja Karyawan. Melalui pendekatan statistik, peneliti akan menganalisis kekuatan hubungan serta kontribusi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Fokus utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi apakah program

peningkatan kapasitas SDM yang dijalankan oleh PT Telkomsel Cabang Medan memiliki dampak yang kuat, cukup, atau lemah terhadap output kerja karyawan, sehingga hasil temuan dapat menjadi acuan empiris bagi manajemen perusahaan.

**Tabel 3.1**  
**Devinisi Operasional**

No	Variabel	Devinisi Operasional Variabel	Indikator
1	Kinerja Karyawan (Y)	Menurut pandangan penulis yang berkaitan dengan sejumlah pakar, Hasil kerja nyata karyawan yang diukur melalui mutu, volume output, kemampuan kolaborasi tim, serta kreativitas mandiri dalam bekerja.	Menurut (Simbolon, 2022) ada 4 indikator Kinerja yaitu : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kerja Sama 4. Inisiatif
2	Pelatihan (X1)	Menurut pandangan penulis yang berkaitan dengan sejumlah pakar, Pelatihan adalah proses pembelajaran singkat dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, wawasan, serta kompetensi pegawai guna mencapai efisiensi kerja dan perbaikan kinerja (performa) sesuai dengan tujuan organisasi.	Menurut (Lubis & Ovami, 2023) ada 6 indikator pelatihan yang terdiri dari : 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan pelatihan 6. Sasaran
3	Pengembangan Karir (X2)	Menurut pandangan penulis yang berkaitan dengan sejumlah pakar, pengembangan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan melalui pendidikan serta pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis, teoritis, konseptual, dan etika karyawan.	Menurut (Pratiwi et al., 2023), tiga indikator pengembangan karier, yaitu: 1. Pendidikan dan Pelatihan 2. Promosi 3. Mutasi

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di cabang PT Telkomsel Cabang Medan, bertempat di Graha Merah Putih, Jalan Putri Hijau No.1 Lt. 4, Kesawan, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan, Sumatera Utara 20236.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan November 2025 s/d April 2026. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	November 2025				Desember 2025				Januari 2026				Februari 2026				Maret 2026				April 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian		■	■	■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
5	Seminar Proposal													■											
6	Revisi Proposal													■	■	■	■								
7	Penyusunan Tugas Akhir																	■	■	■	■				
8	Bimbingan Tugas Akhir																					■	■	■	■
9	Sidang Tugas Akhir																								■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Sugiyono, 2013), populasi dipahami sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, yang kemudian menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan.

Dalam konteks penelitian ini, populasi sasaran mencakup seluruh tenaga kerja yang bernaung di bawah PT Telkomsel Cabang Medan dengan total jumlah sebanyak 214 karyawan.

Namun, guna memperoleh data yang lebih spesifik dan relevan dengan fokus permasalahan penelitian, peneliti melakukan pembatasan ruang lingkup pengambilan sampel. Dari total populasi yang tersedia, penelitian ini mengerucut pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dengan menetapkan ukuran sampel sebanyak 139 orang. Pemilihan kelompok ini dilakukan agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi yang tinggi sesuai dengan variabel yang sedang dikaji di lingkungan perusahaan tersebut.

### 3.4.2 Sampel

(Sinulingga, 2013) menjelaskan bahwa sampel merupakan sebuah subset atau bagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah elemen yang dipilih melalui mekanisme tertentu untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam konteks penelitian ini, populasi sasaran mencakup seluruh tenaga kerja yang bernaung di bawah PT Telkomsel Cabang Medan dengan total jumlah sebanyak 214 karyawan. Sampel merupakan sebuah subset atau bagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah elemen yang dipilih melalui mekanisme tertentu untuk mencapai tujuan penelitian.

**Tabel 3.3**

#### **Karyawan PT Telkomsel Cabang Medan**

<b>No.</b>	<b>Bagian</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
1	Bagian Sales Operations	110
2	Bagian Network Operations	72
3	Bagian Support (Finance, Procurement & Corcom)	35
<b>Total</b>		<b>214</b>

Sumber : HRD Telkomsel cabang Medan

Dalam menentukan jumlah sampel dari populasi yang diketahui, penelitian ini menggunakan Rumus Slovin dengan pertimbangan jumlah populasi diketahui secara pasti dan peneliti menetapkan batas toleransi kesalahan (*margin of error*) tertentu. Perhitungan ukuran sampel dengan tingkat signifikansi atau toleransi kesalahan sebesar 5% (atau  $e = 0,5$ ) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

$n$  : Ukuran Sampel

$N$  : Ukuran Populasi (214 karyawan)

$e$  : Persen kelonggaran ketidaktelitian (5%)

Perhitungan

$$\begin{aligned} n &= \frac{214}{1 + 215(0,5)^2} \\ n &= \frac{214}{1 + 214(0,0025)} \\ n &= \frac{214}{1 + 0,5375} \\ n &= \frac{214}{1,5375} \\ n &\approx 139,83 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel sebanyak 140 karyawan dinilai representatif untuk mewakili populasi di PT Telkomsel Cabang Medan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota populasi yang telah ditetapkan sesuai dengan kriteria inklusi pada unit kerja terkait untuk dijadikan sebagai subjek penelitian.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5).

**Tabel 3.4**  
**Instrumen Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Selanjutnya angket yang telah disusun akan diuji kelayakannya melalui pengujian Validitas dan Reliabilitas.

### 3.6.1 Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/ benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

#### 1. Tujuann Melakukan Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrument penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

#### 2. Rumusan Statistik Untuk Pengujian Validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  = Item instrumen variabel dengan totalnya

$n$  = Jumlah sample

$\sum x_i$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = Jumlah pengmatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

#### 3. Kriteria pengujian validitas instrument

- a. Tolak  $H_0$  atau terima  $H_a$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung  $<$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed  $<$   $\alpha$ 0,05).

- b. Terima  $H_0$  atau tolak  $H_a$  jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung  $>$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $>$   $\alpha$ 0,05).

**Tabel 3.5**

**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pelatihan (X1)**

Item-Total Statistics			
Item Pernyataan	Sig < 0,05	Rhitung > Rtabel	Keterangan
X1.1	0,001 < 0,05	0.581>0.166	Valid
X1.2	0,001 < 0,05	0.619>0.166	Valid
X1.3	0,001 < 0,05	0.564>0.166	Valid
X1.4	0,001 < 0,05	0.635>0.166	Valid
X1.5	0,001 < 0,05	0.725>0.166	Valid
X1.6	0,001 < 0,05	0.792>0.166	Valid
X1.7	0,001 < 0,05	0.670>0.166	Valid
X1.8	0,001 < 0,05	0.711>0.166	Valid
X1.9	0,001 < 0,05	0.700>0.166	Valid
X1.10	0,001 < 0,05	0.708>0.166	Valid
X1.11	0,001 < 0,05	0.633>0.166	Valid
X1.12	0,001 < 0,05	0.498>0.166	Valid

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Dari hasil pengujian validitas pada tabel diatas, variabel pelatihan (X1) dengan 12 pernyataan yang telah diisi oleh responden pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang artinya semua kuesioner diatas dinyatakan valid.

**Tabel 3.6**

**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir (X2)**

Item-Total Statistics			
Item Pernyataan	Sig < 0,05	Rhitung > Rtabel	Keterangan
X2.1	0,001 < 0,05	0.771>0.166	Valid
X2.2	0,001 < 0,05	0.732>0.166	Valid
X2.3	0,001 < 0,05	0.706>0.166	Valid
X2.4	0,001 < 0,05	0.694>0.166	Valid
X2.5	0,001 < 0,05	0.695>0.166	Valid
X2.6	0,001 < 0,05	0.659>0.166	Valid

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Dari hasil pengujian validitas pada tabel diatas, variabel pengembangan karir (X2) dengan 6 pernyataan yang telah diisi oleh responden pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang artinya semua kuesioner diatas dinyatakan valid.

**Tabel 3.7**

**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item-Total Statistics			
Item Pernyataan	Sig < 0,05	Rhitung > Rtabel	Keterangan
Y.1	0,001 < 0,05	0.678>0.166	Valid
Y.2	0,001 < 0,05	0.655>0.166	Valid
Y.3	0,001 < 0,05	0.708>0.166	Valid
Y.4	0,001 < 0,05	0.667>0.166	Valid
Y.5	0,001 < 0,05	0.772>0.166	Valid
Y.6	0,001 < 0,05	0.751>0.166	Valid
Y.7	0,001 < 0,05	0.541>0.166	Valid
Y.8	0,001 < 0,05	0.660>0.166	Valid

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Dari hasil pengujian validitas pada tabel diatas, variabel kinerja karyawan (Y) dengan 8 pernyataan yang telah diisi oleh responden pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang artinya semua kuesioner diatas dinyatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan (Juliandi et al., 2018). Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi.

### 1. Tujuan melakukan Uji reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang reliabel. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan cronbach Alpha.

### 2. Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas instrument (cronbach alpha)

$k$  = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

### 3. Kriteria pengujian relibilitas

- a. Jika nilai cronbach alpha  $> 0.6$  maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b. Jika nilai cronbach alpha  $< 0,6$  maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

**Tabel 3.8**  
**Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.833 $>0.6$	6	Reliable
Pelatihan (X1)	0.872 $>0.6$	12	Reliable
Pengembangan Karir (X2)	0.807 $>0.6$	6	Reliable

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2025)**

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data ini merupakan jawaban dari rumusan masalah yang akan meneliti apakah masing-masing variabel bebas tersebut berpengaruh

terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara simultan. Berikut ini adalah teknik analisa data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian.

### 3.7.1 Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Juliandi et al., 2018) Analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

Secara umum persamaan regresi berganda sendiri adalah sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan : Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Pelatihan

$X_2$  = Pengembangan Karir

$\epsilon$  = Standart Error

Sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu melakukan uji lolos kendala linier atau uji asumsi klasik.

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik regresi berganda memiliki tujuan untuk melihat apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan model yang terbaik. Jika model merupakan model yang terbaik, maka hasil analisis regresi layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan

pemecahan masalah praktis (Juliandi et al., 2018) Adapun syarat-syarat yang dilakukan untuk uji asumsi klasik meliputi:

### 3.7.2.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Menurut (Juliandi et al., 2018) uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan :

1. Uji Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
2. Uji ini dapat digunakan untuk melihat model regresi normal atau tidaknya dengan syarat yaitu:
  - a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik historisnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
  - b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
3. Uji kolmogorov smirnov  
Uji ini bertujuan agar dalam penelitian ini dapat mengetahui berdistribusi normal atau tidaknya antara variabel independen dengan variabel dependen ataupun keduanya.
  - a. Jika angka signifikansi  $> 0,05$  maka data mempunyai distribusi yang normal.

- b. Jika angka signifikansi  $< 0,05$  maka data tidak mempunyai distribusi yang normal.

### **3.7.2.2 Uji Multikolinearitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya adanya korelasi antara variabel independen dan variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya bebas dari uji multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. di dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai toleransi lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadinya multikolinieritas pada data yang akan diolah (Juliandi et al., 2018).

### **3.7.2.3 Uji Heterokedastisitas**

Menurut (Juliandi et al., 2018) “ Heterokedastitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain”. Jika variasi residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastitas, dan jika variasi berbeda disebut heterokedastitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk satu pola tertentu teratur, maka terjadi heterokedastitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik poin-poin menyebar dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastitas (Juliandi et al., 2018).

### 3.7.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian (Juliandi et al., 2018)

#### 3.7.3.1 Uji - t

Uji-t bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Iskandar & Hafni, 2015). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Significance Level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Uji-t dipergunakan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual terdapat hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menguji signifikan hubungan digunakan rumus uji statistik t sebagai berikut :

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

Keterangan : t = nilai hitung

r = koefisien korelasi

n = banyaknya korelasi

Tahap – tahap :

#### 1. Bentuk pengujian

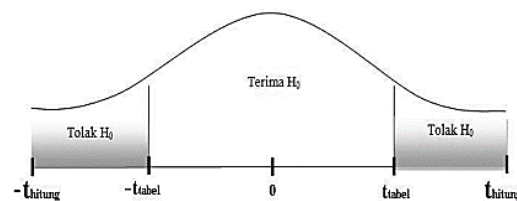
- a)  $H_0 : r_s = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel (Y).
- b)  $H_0 : r_s \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

#### 2. Kriteria pengambilan keputusan

- a) jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n-2$  maka  $H_0$  diterima.

b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Pengujian Hipotesis :



**Gambar 3.1**

### Kriteria Pengujian Hipotesis t

#### 3.7.3.2. Uji F (F-test)

Untuk menguji signifikan koefisien korelasi ganda digunakan Uji F, untuk mengujinya taat atau tidaknya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat

dengan menggunakan rumus sebagai berikut :Pengujian Uji F (F-test) sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

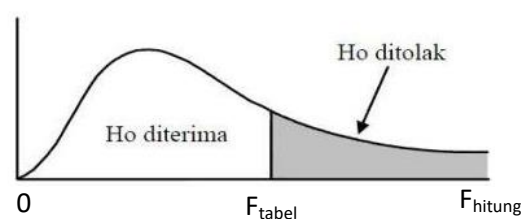
(Juliandi et al., 2018)

Keterangan :  $F_h$  = Nilai F hitung

R = Koefisien koreksi ganda

K = Jumlah variable independent

N = Jumlah sampel



**Gambar 3.2**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis uji –F**

Keterangan :

$F_{hitung}$  = Hasil perhitungan korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat

$F_{tabel}$  = Nilai F dalam  $F_{tabel}$  berdasarkan n (sampel penelitian)

Kriteria pengujian:

1.  $H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ .
2.  $H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ .

**3.7.4. Koefisien Determinasi (R-Square)**

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentase besarnya pengaruh variabel dependen dengan cara mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya koefisien determinasi ini dinyatakan dalam bentuk persentase (%).

Rumus Uji Koefisien Determinasi :

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Juliandi et al., 2018)

Keterangan : D = Determinasi

R = Nilai korelasi

100% = persentase kontribusi

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel penerapan pelatihan (X1), 6 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2), 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarakan diberikan kepada 140 responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

##### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini berjumlah 140 Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	82	58.57%
2	Perempuan	58	41.43%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 82 orang (58.57%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 58 orang (41.43%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan cenderung lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan, meskipun perbedaannya tidak terlalu

signifikan, sehingga distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dikatakan cukup proporsional.

#### 4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Dari 140 orang responden dalam penelitian ini, tingkat pendidikan terakhir Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu SMA/SMK, Diploma (D1/D2/D3), Sarjana (S-1), dan Pascasarjana (S-2/S-3). Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	12	8.57%
2.	Diploma (D1/D2/D3)	38	27.14%
3.	Sarjana (S-1)	78	55.71%
4.	Pascasarjana (S-2/S-3)	12	8.57%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 78 orang (55.71%). Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan Diploma (D1/D2/D3) berjumlah 38 orang (27.14%), sedangkan responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK dan Pascasarjana (S-2/S-3) masing-masing berjumlah 12 orang (8.57%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, sehingga dapat mendukung kemampuan dalam menjalankan pekerjaan secara profesional.

#### 4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama masa kerja responden dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu kurang dari 1 tahun, 1–5 tahun, 6–10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Distribusi responden berdasarkan lama masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Lama Berkerja**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 1 Tahun	10	7.14%
2.	1 – 5 Tahun	38	27.14%
3.	6 - 10 Tahun	32	22.86%
4.	> 10 Tahun	60	42.86%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun merupakan jumlah terbanyak, yaitu sebanyak 60 orang (42.86%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 38 orang (27.14%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 6–10 tahun sebanyak 32 orang (22.86%), sedangkan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 10 orang (7.14%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dapat mendukung keterampilan dan pemahaman dalam menjalankan tugas pekerjaan secara lebih efektif.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu pelatihan (X1), pengembangan karir (X2), kinerja karyawan (Y).. Deskripsi data pada setiap variabel menyajikan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Jawaban responden tersebut

digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel pada Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.4**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	28.57	80	57.14	20	14.29	0	0	0	0	140	100
2	35	25	85	60.71	20	14.29	0	0	0	0	140	100
3	38	27.14	82	58.57	18	12.86	2	1.43	0	0	140	100
4	36	25.71	84	60	20	14.29	0	0	0	0	140	100
5	42	30	78	55.71	20	14.29	0	0	0	0	140	100
6	39	27.86	81	57.86	20	14.29	0	0	0	0	140	100
7	37	26.43	83	59.29	20	14.29	0	0	0	0	140	100
8	41	29.29	79	56.43	20	14.29	0	0	0	0	140	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 80 responden (57.14%).
2. Pada pernyataan “Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 85 responden (60.71%).
3. Pada pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 82 responden (58.57%).
4. Pada pernyataan “Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas dalam waktu yang bersamaan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 84 responden (60.00%).

5. Pada pernyataan “Saya dapat berkomunikasi dengan baik dalam tim kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 78 responden (55.71%).
6. Pada pernyataan “Saya menghargai pendapat rekan kerja dalam menyelesaikan tugas di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 81 responden (57.86%).
7. Pada pernyataan “Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 83 responden (59.29%).
8. Pada pernyataan “Saya berusaha memperbaiki cara kerja agar lebih efektif di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 79 responden (56.43%).

#### 4.1.3.2 Variabel Pelatihan (X1)

**Tabel 4.5**  
**Angket Skor Untuk Variabel Pelatihan (X1)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	30	76	54.29	22	15.71	0	0	0	0	140	100
2	38	27.14	81	57.86	21	15	0	0	0	0	140	100
3	40	28.57	79	56.43	21	15	0	0	0	0	140	100
4	37	26.43	82	58.57	21	15	0	0	0	0	140	100
5	39	27.86	83	59.29	18	12.86	0	0	0	0	140	100
6	41	29.29	77	55	22	15.71	0	0	0	0	140	100
7	36	25.71	84	60	20	14.29	0	0	0	0	140	100
8	43	30.71	74	52.86	23	16.43	0	0	0	0	140	100
9	35	25	85	60.71	20	14.29	0	0	0	0	140	100
10	44	31.43	73	52.14	23	16.43	0	0	0	0	140	100
11	38	27.14	80	57.14	22	15.71	0	0	0	0	140	100
12	40	28.57	78	55.71	22	15.71	0	0	0	0	140	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada pernyataan “Instruktur pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan menyampaikan materi dengan jelas”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 76 responden (54.29%).
2. Pada pernyataan “Instruktur pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan memberikan contoh yang mudah dipahami”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 81 responden (57.86%).
3. Pada pernyataan “Saya aktif selama mengikuti pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 79 responden (56.43%).
4. Pada pernyataan “Saya mampu memahami materi pelatihan yang diberikan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 82 responden (58.57%).
5. Pada pernyataan “Materi pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 83 responden (59.29%).
6. Pada pernyataan “Materi pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan mudah saya pahami”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 77 responden (55.00%).
7. Pada pernyataan “Metode pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan mendorong saya untuk aktif belajar”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 84 responden (60.00%).

8. Pada pernyataan “Metode pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu saya memahami materi dengan lebih baik”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 74 responden (52.86%).
9. Pada pernyataan “Tujuan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan disampaikan dengan jelas sebelum pelatihan dimulai”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 85 responden (60.71%).
10. Pada pernyataan “Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu saya mencapai target kerja”, mayoritas responden memberikan jawaban Sangat Setuju, yaitu sebanyak 44 responden (31.43%).
11. Pada pernyataan “Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 80 responden (57.14%).
12. Pada pernyataan “Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan meningkatkan kemampuan kerja saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 78 responden (55.71%).

#### 4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

**Tabel 4.6**

**Angket Skor Untuk Variabel Pengembangan Karir (X2)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	27.14	79	56.43	23	16.43	0	0	0	0	140	100
2	40	28.57	77	55	23	16.43	0	0	0	0	140	100
3	36	25.71	82	58.57	20	14.29	2	1.43	0	0	140	100
4	37	26.43	80	57.14	21	15	2	1.43	0	0	140	100
5	35	25	83	59.29	19	13.57	3	2.14	0	0	140	100
6	39	27.86	78	55.71	22	15.71	1	0.71	0	0	140	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada pernyataan “Saya memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 79 responden (56.43%).
2. Pada pernyataan “Pendidikan dan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan meningkatkan kemampuan kerja saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 77 responden (55.00%).
3. Pada pernyataan “Promosi jabatan di PT. Telkomsel Cabang Medan dilakukan secara adil”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 82 responden (58.57%).
4. Pada pernyataan “Promosi jabatan di PT. Telkomsel Cabang Medan didasarkan pada kinerja saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 80 responden (57.14%).
5. Pada pernyataan “Mutasi kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan dilakukan secara objektif”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 83 responden (59.29%).
6. Pada pernyataan “Mutasi kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu pengembangan karir saya”, mayoritas responden memberikan jawaban Setuju, yaitu sebanyak 78 responden (55.71%).

## **4.2 Analisis Data**

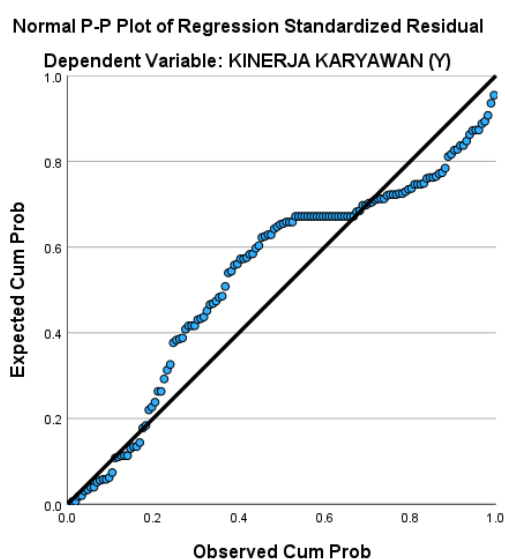
### **4.2.1 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan model analisis yang dipakai adalah analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji

multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Adapun uji asumsi klasik sebagai berikut :

#### 4.2.1.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal (Juliandi, 2018). Normalitas data merupakan hal yang penting karena data yang terdistribusi normal maka data tersebut dianggap dapat mewakili populasi.



Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)

#### Gambar 4.1

#### Uji Normalitas

Berdasarkan gambar 4.1. *normal probability plots* terlihat bahwa titik-titik menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, Sehingga dapat disimpulkan bahwa residul terdistribusi secara normal dan model regresi. Jadi, syarat normalitas sudah terpenuhi.

#### 4.2.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearita artinya variabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna (Juliandi, 2018). Nilai cutoff yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya uji multikolinearitas adalah tidak terjadi gejala multikolinearitas, jika nilai Tolerance  $\geq 0.10$  dan nilai VIF  $< 10$ .

Berdasarkan hasil output SPSS, maka besar nilai VIF dan *tolerance value* dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>			Collinearity Statistics			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

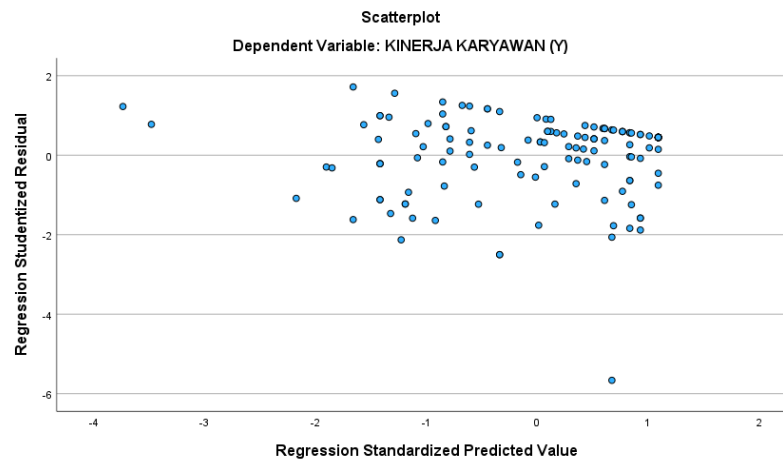
#### Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen memiliki nilai tolerance  $\geq 0.10$  yang berarti bahwa tidak adanya korelasi diantara variabel independen. Dalam hasil perhitungan VIF juga dapat menunjukkan hal yang paling sama, dimana masing-masing variabel nilai independen dapat memiliki nilai VIF  $\leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinearitas.

#### 4.2.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan lainnya (Juliandi, 2018). Model regresi yang memenuhi

persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap atau disebut heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil output SPSS maka diagram scatterplot dapat dilihat pada Gambar 4.2 dibawah ini.



**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

### **Gambar 4.2** **Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.2. diatas dapat dilihat bahwa titik-titik acak (random), baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak menunjukkan pola atau bentuk tertentu. Maka asumsi untuk uji heteroskedastisitas dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dapat digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **4.2.2 Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Model regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

**Tabel 4.8**  
**Uji Regresi Linear Berganda**

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Dari tabel diatas dapat ditentukan persamaan regresinya berdasarkan kolom B yang merupakan koefisien regresi pada tiap variabelnya. Jadi persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = 19.496 + 0.122X_1 + 0.389X_2 + \epsilon$$

Berikut penjelasan mengenai hasil persamaan regresi dapat implementasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 19.496 menunjukkan bahwa apabila variabel pelatihan dan pengembangan karir bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 19.496.
2. Nilai koefisien regresi pelatihan sebesar 0.122 dengan arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pelatihan sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.122, dengan asumsi variabel lain dianggap tetap.
3. Nilai koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0.389 dengan arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan karir sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.389, dengan asumsi variabel lain dianggap tetap.

## 4.2.3 Pengujian Hipotesis

### 4.2.3.1 Uji t (Parsial)

Uji t parsial merupakan metode untuk menilai signifikansi pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara individual. Uji ini digunakan untuk menentukan sejauh mana variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam uji T ini, tingkat signifikansi yang umumnya digunakan adalah 0,05 (atau 5%). Beberapa kriteria yang digunakan dalam uji T adalah sebagai berikut:

1. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima, yang artinya secara parsial variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak, yang artinya secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen

Berdasarkan hasil output SPSS 29 maka hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini:

**Tabel 4.9**

### Uji T

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

## **1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pelatihan adalah 1.996 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pelatihan memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1.996 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.048 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pengembangan karir adalah 3.270 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.270 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

### **4.2.3.2 Uji F (Simultan)**

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independent secara simultan terhadap variabel dependent.

Berdasarkan hasil output SPSS maka hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10****Uji F****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	319.403	2	159.701	14.228	<0.001 <sup>b</sup>
	Residual	1537.740	137	11.224		
	Total	1857.143	139			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR (X2), PELATIHAN (X1)

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Dari uji ANOVA atau  $F_{test}$  di dapat nilai  $F_{hitung}$   $14.228 > F_{tabel}$   $2.74$  dengan tingkat signifikansi  $0.001$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara serempak yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karir secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

**4.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)**

Menurut (Juliandi, 2018) koefisien determinasi pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variabel dependen.cara lain untuk melihat kesesuaian modeln regresi linear yaitu dengan mengukur kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas (X) dalam memprediksi nilai Y.

Berdasarkan hasil output SPSS, maka hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.11. dibawah ini.

**Tabel 4.11****R-Square****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.415 <sup>a</sup>	0.172	0.160	3.350	1.499

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR (X2), PELATIHAN (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 29.00 (2026)**

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa nilai  $R = 0.415$  untuk hubungan antar variabel dan *Adjusted R Square*= 0.160 berarti 16% menunjukkan bahwa kemampuan variabel pelatihan dan pengembangan karir dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 16%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir sebesar 16%, sedangkan sisanya sebesar 84% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti.

### **4.3 Pembahasan**

Penelitian ini mengungkapkan tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan, dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Berikut penjelasannya mengenai masing-masing variabel.

#### **4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pelatihan adalah 1.996 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pelatihan memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1.996 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.048 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena pelatihan merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas (Sadat et al., 2020). Karyawan yang mengikuti pelatihan dengan baik akan lebih memahami pekerjaan, mampu bekerja secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan

kualitas hasil kerja (Sadat et al., 2020). Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Sadat et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sadat et al., 2020) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pelatihan yang diberikan secara tepat dan sesuai kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, memperbaiki keterampilan kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pelatihan yang efektif akan memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Sadat et al., 2020).

#### **4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pengembangan karir adalah 3.270 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  sebesar 1.977. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.270 > 1.977$ ) dengan angka signifikan  $0.001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena pengembangan karir berkaitan dengan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, memperoleh promosi, serta mendapatkan pengalaman kerja yang lebih luas (Sadat et al., 2020).

Karyawan yang memiliki peluang pengembangan karir yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, meningkatkan kompetensi, serta menunjukkan kinerja yang optimal (Sadat et al., 2020). Selain itu, pengembangan karir juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Sadat et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian (Sadat et al., 2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena adanya kesempatan untuk berkembang akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, keterampilan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan (Sadat et al., 2020).

### **4.3.3 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari uji ANOVA atau  $F_{test}$  di dapat nilai  $F_{hitung} 14.228 > F_{tabel} 2.74$  dengan tingkat signifikansi 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa secara serempak yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karir secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena keduanya saling melengkapi dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan (Sadat et al., 2020). Pelatihan berperan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sedangkan pengembangan karir memberikan arah dan peluang bagi karyawan untuk berkembang dalam

jangka panjang (Sadat et al., 2020). Dengan adanya pelatihan yang baik serta dukungan pengembangan karir yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Sadat et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian (Sadat et al., 2020) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena kedua faktor tersebut mampu meningkatkan kompetensi, semangat kerja, serta komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai serta kesempatan pengembangan karir yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kesempatan tersebut. Dengan demikian, semakin baik pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan (Sadat et al., 2020).

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.
2. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.
3. Secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka diberikan saran yaitu sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pimpinan PT. Telkomsel Cabang Medan untuk terus meningkatkan pelatihan bagi karyawan, baik dari segi kualitas instruktur, materi, maupun metode pelatihan, sehingga karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.
2. Disarankan kepada pimpinan PT. Telkomsel Cabang Medan agar memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan adil bagi karyawan, seperti promosi jabatan, mutasi, serta program pengembangan diri, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

3. Disarankan kepada perusahaan untuk mengoptimalkan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir secara bersamaan, sehingga dapat memberikan dampak yang lebih maksimal dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengumpulan data, informasi yang diperoleh melalui kuesioner bergantung pada persepsi, pemahaman, dan tingkat kejujuran responden, sehingga terdapat kemungkinan bahwa jawaban yang diberikan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Telkomsel Cabang Medan, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain atau cabang PT. Telkomsel di wilayah yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amang, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. CV Azka Pustaka. <https://books.google.com.my/books?id=IkjnEAAAQBAJ>
- Bairizki, A., & Wijayanto, S. A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (tinjauan strategis berbasis kompetensi) jilid 1*. Pustaka Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=0CYTEAAAQBAJ>
- Batubara, R. W., Roni, S., Purba, R., Siahaan, R., & Sunggu. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Wawasan Ilmu. <https://books.google.co.id/books?id=lht0EQAAQBAJ>
- Daniel, P., Hamdyan, S., & Jumarti. (2025). Analisis pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk wilayah telekomunikasi Kota Makassar. *Jurnal*, 1(2), 240–253.
- Dedi Muliadi. (2025). Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja di perusahaan Sinar Maju Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 31(1), 17–26. <https://doi.org/10.59725/ema.v31i1.174>
- Fadhilah Azkananda, Meilin Veronica, & Yeni, Y. (2025). Analisis pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2651–2663. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4684>
- Firdaus, F., Lestari, N., Khuzaini, K., & Mardah, S. (2025). Dampak pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Cakra Kencana Lestari. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 158–170. <https://doi.org/10.35130/nd92av81>
- Haryati, E. (2025). *Psikologi industri organisasi*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah. <https://books.google.com.my/books?id=Y29eEQAAQBAJ>
- Hatidja, Jusuf, Tiong, Baharuddin, & Soemaryo. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Pradina Pustaka. <https://books.google.co.id/books?id=x7CiEAAAQBAJ>
- Ilahi, R. R., & Lestari, T. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas karyawan yang berkelanjutan pada PT Prabu Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 1(4), 384–392. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v1i4.186>

- Indahingwati, A., & Nugroho, N. E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka. <https://books.google.com.my/books?id=cSrbDwAAQBAJ>
- Jufrizen, & Sari, M. (2022). *Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan etika kerja sebagai variabel moderating*. UMSU Press.
- Lubis, A. S., & Ovami, D. C. (2023). *Monografi kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas dalam meningkatkan kinerja karyawan*. UMSU Press. <https://books.google.co.id/books?id=Fz-xEAAAQBAJ>
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., Awaluddin, M., Fadri, Z., Kusumawardani, E., & Sampe, F. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mulyadi. (2020). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen* (Edisi 3). Salemba Empat. <https://books.google.com.my/books?id=UKBxNmEi4CEC>
- Nurnaningsih, N., Bisnis, F., & Training, D. (2024). Penerapan program pengembangan karyawan dalam organisasi. *Jurnal*, 11(1), 64–71.
- Nusantara, & Pres, M. (2023). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia (pendekatan lingkungan organisasi)*. Mega Press Nusantara. <https://books.google.com.my/books?id=0P1fEQAAQBAJ>
- Pratiwi, E., Anwar, A. A., & Rochka, M. M. (2023). *Quality of work life dan komitmen organisasi perawat*. Uwais Inspirasi Indonesia. <https://books.google.com.my/books?id=0q6mEAAAQBAJ>
- Putri, N. A., Yulasma, & Pratama, B. (2022). Analisis kinerja karyawan dalam organisasi. *Jurnal*, 2338(2), 13–34.
- Romi, M. V., Rizal, K., Rahardianto, Manggiasih, T., Mutaqin, I., Amalia, S. H., Pangestuti, M. W., Harahap, N. E., Rachmawati, R. A., & Kurniawati, R. D. (2024). *Pengantar MSDM strategik: Inovasi dan transformasi SDM*. CV Eureka Media Aksara. <https://books.google.com.my/books?id=HnyQEQAQBAJ>
- Sakti, D. P. B., Simamora, R. B., Karim, A., Nurmayanti, S., Alhamidi, E. M. A., Abidin, N., Siregar, B. G., Darsana, I. M., & Mitrin, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Intelektual Manifes Media. <https://books.google.com.my/books?id=xZqvEAAAQBAJ>
- Septiani, S., Munir, S., Lestari, D. F., Chakim, M. H. R., Lazuardini, A. D., Sudrajat, Y., Annas, M., & Budiman, D. (2024). *Manajemen pelatihan dan*

*pengembangan karyawan.* Sada Kurnia Pustaka.  
<https://books.google.com.my/books?id=7lk6EQAAQBAJ>

Setiyawami, Sumarni, Lie, D., Awaludin, D. T., Manggiasih, T., Butarbutar, D. M., Nopralia, S., Yuliana, Oktisari, D., & Waliah, S. (2024). *MSDM strategik: Konsep dan implementasinya*. CV Eureka Media Aksara.

Simbolon, S. (2022). *Buku referensi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan*. CV Bintang Semesta Media.

Sofya, A., Novita, N. C., Afgani, M. W., Isnaini, M., Islam, U., Raden, N., & Palembang, F. (2024). Metode survey explanatory survey dan cross sectional dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal*, 4(3), 1695–1708.

Sumanto. (2021). *Manajemen sumber daya manusia dengan pendekatan spiritual*. Penerbit Andi. <https://books.google.com.my/books?id=KH8IEAAAQBAJ>

Tiong, H., Dewi, Samad, Pratikno, Santoso, Rony, Hehamahua, & Afiat. (2023). *Manajemen pelatihan*. Pradina Pustaka.  
<https://books.google.com.my/books?id=R1XKEAAAQBAJ>

Tiong, P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM) teori dan praktik*. Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=wgpMEQAAQBAJ>

Winata, E. (2022). *Manajemen sumber daya manusia kompensasi dalam kinerja karyawan*. Penerbit P4I.  
<https://books.google.co.id/books?id=1eh8EAAAQBAJ>

Yadnya, A. (2022). *Berbagai faktor bagi peningkatan kinerja pegawai*. Feniks Muda Sejahtera.

Yusup. (2021). *Sumber daya manusia berbasis kompetensi*. LD Media.  
<https://books.google.com.my/books?id=4P08EAAAQBAJ>

Zahari, M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., Ihwanudin, N., Noekent, V., Suparto, S., Kristanto, T., Sihombing, L., & Mu'ah, M. (2022). *Manajemen SDM: Strategi organisasi bisnis modern*. Seval Literindo Kreasi.  
<https://books.google.co.id/books?id=WZSGEAAAQBAJ>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Nabil Fakhri (2205160014) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Cabang Medan**".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	:dengan Skor 5
S	: Setuju	:dengan Skor 4
KS	: Kurang Setuju	:dengan Skor 3
TS	: Tidak Setuju	:dengan Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	:dengan Skor 1

#### B. Identitas Responden

- No. Responden : .....(Di isi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :  Laki – Laki  Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana
- Lama Bekerja :  1-5 Tahun  5-10 Tahun  >10 tahun

<b>KINERJA KARYAWAN (Y)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kualitas</b>						
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
2.	Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
<b>Kuantitas</b>						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
4.	Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas dalam waktu yang bersamaan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
<b>Kerja Sama</b>						
5.	Saya dapat berkomunikasi dengan baik dalam tim kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
6.	Saya menghargai pendapat rekan kerja dalam menyelesaikan tugas di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
<b>Inisiatif</b>						
7.	Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
8.	Saya berusaha memperbaiki cara kerja agar lebih efektif di PT. Telkomsel Cabang Medan.					

PELATIHAN (X1)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Instruktur</b>						
1.	Instruktur pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan menyampaikan materi dengan jelas.					
2.	Instruktur pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan memberikan contoh yang mudah dipahami.					
<b>Peserta</b>						
3.	Saya aktif selama mengikuti pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
4.	Saya mampu memahami materi pelatihan yang diberikan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
<b>Materi</b>						
5.	Materi pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
6.	Materi pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan mudah saya pahami.					
<b>Metode</b>						
7.	Metode pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan mendorong saya untuk aktif belajar.					
8.	Metode pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu saya memahami materi dengan lebih baik.					
<b>Tujuan Pelatihan</b>						
9.	Tujuan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan disampaikan dengan jelas sebelum pelatihan dimulai.					
10.	Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu saya mencapai target kerja.					
<b>Sasaran</b>						
11.	Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan saya.					
12.	Pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan meningkatkan kemampuan kerja saya.					

<b>PENGEMBANGAN KARIR (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Pendidikan dan Pelatihan</b>						
1.	Saya memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan.					
2.	Pendidikan dan pelatihan di PT. Telkomsel Cabang Medan meningkatkan kemampuan kerja saya.					
<b>Promosi</b>						
3.	Promosi jabatan di PT. Telkomsel Cabang Medan dilakukan secara adil.					
4.	Promosi jabatan di PT. Telkomsel Cabang Medan didasarkan pada kinerja saya.					
<b>Mutasi</b>						
5.	Mutasi kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan dilakukan secara objektif.					
6.	Mutasi kerja di PT. Telkomsel Cabang Medan membantu pengembangan karir saya.					



62	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	51
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
65	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	49
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
68	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58
71	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	54
72	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	55
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
80	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	54
81	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
82	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	52
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
87	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54
88	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	57
89	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
91	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	58
92	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	56
93	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	55
94	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
95	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	55
96	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
97	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	58
98	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	55
99	1	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	51
100	4	3	3	2	3	1	1	2	4	2	4	3	32
101	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	58
102	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	56
103	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	56
104	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
105	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
106	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	54
107	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
108	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	57
109	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
110	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
112	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	58
113	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
114	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	55
115	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	55
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	45
117	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	55
118	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	48
119	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
120	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
121	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	54
122	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
123	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	58
124	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
125	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	55
126	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
127	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52
128	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	51
129	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52
130	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	54



PENGEMBANGAN KARIR (X2)							
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	JUMLAH
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	4	5	4	3	4	24
3	5	5	5	5	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	4	5	29
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	5	4	4	25
10	1	4	4	5	1	5	20
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	1	26
13	4	5	4	4	5	4	26
14	5	5	5	5	4	5	29
15	4	4	4	4	4	4	24
16	5	5	4	5	5	5	29
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	3	4	3	4	4	22
19	3	5	3	4	4	4	23
20	4	5	4	5	4	4	26
21	5	5	4	5	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	5	4	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	5	5	5	5	5	5	30
26	4	4	4	4	4	4	24
27	5	5	5	5	5	5	30
28	4	5	4	4	4	4	25
29	5	5	4	3	4	4	25
30	5	5	3	4	4	4	25
31	5	5	3	4	5	5	27
32	5	5	4	4	4	5	27
33	5	4	5	5	5	5	29
34	5	5	1	5	5	5	26
35	4	5	5	5	5	4	28
36	5	5	5	4	5	5	29
37	5	5	5	5	5	5	30
38	5	5	5	4	5	5	29
39	4	4	5	5	5	4	27
40	5	4	4	4	5	5	27
41	5	5	5	5	4	5	29
42	4	5	5	5	5	5	29
43	5	5	5	4	5	4	28
44	5	5	5	5	5	5	30
45	5	5	5	5	4	4	28
46	5	5	5	5	5	5	30
47	5	5	5	5	5	4	29
48	4	5	5	5	5	5	29
49	5	5	5	5	5	5	30
50	5	5	5	4	5	5	29
51	5	5	4	5	4	5	28
52	4	5	4	5		5	23
53	5	5	5	5	5	5	30

54	4	4	5	4	3	4	24
55	5	5	5	5	4	5	29
56	5	5	5	4	5	5	29
57	5	5	5	5	4	5	29
58	4	4	4	4	4	4	24
59	5	5	5	5	5	5	30
60	5	5	5	5	5	5	30
61	4	4	5	5	4	5	27
62	4	4	5	5	5	5	28
63	5	5	5	5	5	5	30
64	5	5	5	5	5	5	30
65	4	5	4	4	5	4	26
66	5	5	5	5	4	5	29
67	4	4	4	4	4	4	24
68	5	5	4	5	5	5	29
69	5	5	5	5	5	5	30
70	4	3	4	3	4	4	22
71	3	5	3	4	4	4	23
72	4	5	4	5	4	4	26
73	5	5	5	5	5	5	30
74	5	5	5	5	5	5	30

75	5	5	5	5	5	5	30
76	5	5	5	5	5	5	30
77	5	5	5	5	5	5	30
78	5	5	5	5	5	5	30
79	5	5	5	5	5	5	30
80	5	5	5	5	5	5	30
81	5	5	5	5	5	5	30
82	4	4	5	5	5	4	27
83	5	5	5	5	5	5	30
84	4	4	4	4	4	4	24
85	4	4	4	4	5	5	26
86	4	4	4	4	4	4	24
87	5	5	5	5	5	5	30
88	4	5	4	4	5	4	26
89	1	4	4	4	5	4	22
90	5	5	4	1	5	4	24
91	4	4	4	4	4	4	24
92	4	5	4	5	4	1	23
93	4	4	4	4	4	4	24
94	5	5	5	5	5	5	30
95	4	4	4	4	5	4	25
96	5	5	5	5	5	5	30
97	4	4	4	4	4	4	24
98	5	5	5	5	4	5	29
99	4	3	4	4	4	4	23
100	4	3	4	3	4	3	21
101	5	5	5	5	5	5	30
102	5	5	5	5	5	5	30
103	4	4	3	3	4	4	22
104	4	5	4	5	4	5	27
105	5	5	5	5	5	5	30
106	5	5	5	5	5	5	30
107	4	4	4	4	4	4	24
108	5	5	5	5	5	5	30

109	5	5	5	5	5	5	30
110	4	4	4	4	4	4	24
111	4	4	5	5	4	4	26
112	5	5	5	5	5	5	30
113	5	5	5	5	5	5	30
114	4	4	3	5	4	4	24
115	5	5	5	5	5	5	30
116	4	4	4	4	4	4	24
117	4	4	5	5	4	4	26
118	5	5	5	5	5	5	30
119	5	5	5	5	5	5	30
120	5	5	5	5	4	5	29
121	5	5	5	5	5	4	29
122	5	5	5	5	5	5	30
123	5	5	5	5	5	5	30
124	5	5	5	5	5	5	30
125	5	5	5	5	5	5	30
126	5	5	5	5	5	5	30
127	5	5	5	5	5	5	30
128	5	5	5	5	5	5	30
129	5	5	5	5	4	1	25
130	5	4	4	4	4	4	25
131	5	5	4	5	4	5	28
132	4	4	4	4	4	4	24
133	5	5	5	5	5	5	30
134	4	4	4	4	4	4	24
135	5	5	5	5	5	5	30
136	5	5	4	4	4	4	26
137	5	5	5	5	5	5	30
138	4	4	4	3	4	4	23
139	5	5	5	5	5	5	30
140	5	5	4	5	5	5	29



54	4	4	5	5	5	5	5	5	38
55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
56	4	4	3	5	4	3	5	3	31
57	5	5	3	5	5	5	5	3	36
58	4	4	4	5	4	4	5	4	34
59	5	5	5	5	5	5	5	5	40
60	5	5	5	5	5	5	5	5	40
61	4	4	4	5	4	5	5	4	35
62	4	4	4	5	4	5	5	4	35
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	5	5	5	5	5	5	5	5	40
65	4	4	5	5	5	5	5	5	38
66	5	5	5	5	5	5	5	5	40
67	4	4	5	5	5	5	5	5	38
68	4	4	5	5	5	5	5	5	38
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40
70	3	4	4	5	3	3	4	4	30
71	4	3	3	3	5	5	5	3	31
72	4	4	3	3	3	3	5	3	28
73	5	5	5	5	5	5	5	5	40
74	5	5	5	5	5	5	5	5	40

75	5	5	5	5	5	5	5	5	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	40
77	5	5	5	5	5	5	5	5	40
78	5	5	5	5	5	5	5	5	40
79	5	5	5	5	5	5	5	5	40
80	5	5	5	5	5	5	5	5	40
81	4	4	5	5	5	5	5	4	37
82	4	5	5	4	5	5	4	5	37
83	5	5	5	5	4	5	5	5	39
84	5	5	5	5	4	4	4	5	37
85	4	4	5	5	5	5	5	5	38
86	5	5	5	5	5	5	5	5	40
87	4	4	4	4	5	3	5	5	34
88	4	4	4	4	5	5	5	5	36
89	4	4	4	4	4	5	4	4	33
90	5	5	5	5	5	5	5	5	40
91	4	5	4	4	5	5	5	5	37
92	4	4	4	4	5	5	5	5	36
93	5	5	5	5	5	4	5	5	39
94	5	5	5	5	5	5	5	5	40
95	5	5	5	5	4	4	5	5	38
96	5	5	5	5	4	5	5	5	39
97	5	5	5	5	4	4	4	4	36
98	5	5	5	5	5	5	5	5	40
99	5	5	5	5	4	4	4	4	36
100	4	3	2	5	5	5	5	5	34
101	4	5	4	4	4	4	4	4	33
102	4	5	4	4	4	5	5	4	35
103	5	5	5	5	5	5	5	5	40
104	5	5	5	5	5	5	5	5	40
105	4	4	5	4	4	3	5	4	33
106	5	5	5	5	5	5	5	5	40
107	4	4	4	4	4	4	4	4	32
108	4	4	4	4	4	5	5	4	34

109	5	5	5	5	5	5	5	5	40
110	5	5	5	5	5	5	5	5	40
111	5	4	5	5	5	5	5	4	38
112	4	4	5	5	5	5	5	5	38
113	5	5	5	5	5	5	5	5	40
114	5	5	5	5	5	5	5	5	40
115	5	5	5	5	5	5	5	5	40
116	5	5	5	5	5	5	5	5	40
117	5	5	5	5	5	5	5	5	40
118	5	5	5	5	5	5	5	5	40
119	5	5	5	5	5	5	5	5	40
120	5	5	5	5	5	5	5	4	39
121	4	5	5	5	4	4	4	4	35
122	5	5	5	5	5	4	5	4	38
123	4	4	4	4	4	4	4	4	32
124	5	5	5	5	5	5	5	5	40
125	4	4	4	4	4	4	4	4	32
126	5	5	5	5	5	5	5	5	40
127	5	5	5	5	5	4	4	4	37
128	4	5	5	5	5	5	5	5	39
129	5	5	4	4	4	4	3	4	33
130	5	5	5	5	5	5	5	5	40
131	5	5	5	5	5	4	5	5	39
132	4	5	5	5	4	5	4	5	37
133	5	5	5	5	5	5	4	5	39
134	4	4	4	4	4	5	5	5	35
135	4	4	4	5	5	5	5	5	37
136	4	4	4	4	4	5	5	5	35
137	5	5	5	5	5	5	4	5	39
138	5	4	4	5	4	5	5	5	37
139	4	4	4	5	4	5	5	5	36
140	3	3	2	3	1	1	2	4	19

## Lampiran 3

## Output Data SPSS V.29

## Uji Validitas Dan Reliabilitas Pelatihan

		Correlations												
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	0.359**	0.192	0.465**	0.263**	0.379**	0.127	0.249**	0.443**	0.240**	0.517**	0.181*	0.581**
	Sig. (2-tailed)		<0.001	0.023	<0.001	0.002	<0.001	0.133	0.003	<0.001	0.004	<0.001	0.032	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.2	Pearson Correlation	0.359**	1	0.431**	0.208*	0.403**	0.463**	0.379**	0.307**	0.200*	0.518**	0.324**	0.303**	0.619**
	Sig. (2-tailed)	<0.001		<0.001	0.014	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.018	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.3	Pearson Correlation	0.192	0.431**	1	0.310**	0.548**	0.479**	0.348**	0.258**	0.356**	0.373**	0.157	0.249**	0.564**
	Sig. (2-tailed)	0.023	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.002	<0.001	<0.001	0.064	0.003	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.4	Pearson Correlation	0.465**	0.208*	0.310**	1	0.396**	0.566**	0.249**	0.352**	0.492**	0.363**	0.406**	0.106	0.635**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	0.014	<0.001		<0.001	<0.001	0.003	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.214	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.5	Pearson Correlation	0.263**	0.403**	0.548**	0.396**	1	0.697**	0.618**	0.496**	0.565**	0.429**	0.279**	0.247**	0.725**
	Sig. (2-tailed)	0.002	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.003	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.6	Pearson Correlation	0.379**	0.463**	0.479**	0.566**	0.697**	1	0.503**	0.597**	0.391**	0.558**	0.358**	0.251**	0.792**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.003	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.7	Pearson Correlation	0.127	0.379**	0.348**	0.249**	0.618**	0.503**	1	0.644**	0.460**	0.429**	0.250**	0.357**	0.670**
	Sig. (2-tailed)	0.133	<0.001	<0.001	0.003	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	0.003	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.8	Pearson Correlation	0.249**	0.307**	0.258**	0.352**	0.496**	0.597**	0.644**	1	0.412**	0.546**	0.402**	0.240**	0.711**
	Sig. (2-tailed)	0.003	<0.001	0.002	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	0.004	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.9	Pearson Correlation	0.443**	0.200*	0.356**	0.492**	0.565**	0.391**	0.460**	0.412**	1	0.407**	0.512**	0.332**	0.700**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	0.018	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.10	Pearson Correlation	0.240**	0.518**	0.373**	0.363**	0.429**	0.558**	0.429**	0.546**	0.407**	1	0.303**	0.300**	0.708**
	Sig. (2-tailed)	0.004	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.11	Pearson Correlation	0.517**	0.324**	0.157	0.406**	0.279**	0.358**	0.250**	0.402**	0.512**	0.303**	1	0.276**	0.633**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	0.064	<0.001	<0.001	<0.001	0.003	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.12	Pearson Correlation	0.181*	0.303**	0.249**	0.106	0.247**	0.251**	0.357**	0.240**	0.332**	0.300**	0.276**	1	0.498**
	Sig. (2-tailed)	0.032	<0.001	0.003	0.214	0.003	0.003	<0.001	0.004	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
TOTAL	Pearson Correlation	0.581**	0.619**	0.564**	0.635**	0.725**	0.792**	0.670**	0.711**	0.700**	0.708**	0.633**	0.498**	1
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.872	12

## Uji Validitas Dan Reliabilitas Pengembangan Karir

		<b>Correlations</b>						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	0.579**	0.449**	0.345**	0.561**	0.374**	0.771**
	Sig. (2-tailed)		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
X2.2	Pearson Correlation	0.579**	1	0.352**	0.515**	0.492**	0.373**	0.732**
	Sig. (2-tailed)	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
X2.3	Pearson Correlation	0.449**	0.352**	1	0.508**	0.372**	0.319**	0.706**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
X2.4	Pearson Correlation	0.345**	0.515**	0.508**	1	0.312**	0.379**	0.694**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
X2.5	Pearson Correlation	0.561**	0.492**	0.372**	0.312**	1	0.367**	0.695**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
X2.6	Pearson Correlation	0.374**	0.373**	0.319**	0.379**	0.367**	1	0.659**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140
TOTAL	Pearson Correlation	0.771**	0.732**	0.706**	0.694**	0.695**	0.659**	1
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	
	N	140	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.807	6

## Uji Validitas Dan Reliabilitas Kinerja Karyawan

		Correlations								
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	0.544**	0.290**	0.454**	0.368**	0.367**	0.209*	0.444**	0.678**
	Sig. (2-tailed)		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.013	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.2	Pearson Correlation	0.544**	1	0.469**	0.369**	0.367**	0.364**	0.141	0.330**	0.655**
	Sig. (2-tailed)	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.096	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.3	Pearson Correlation	0.290**	0.469**	1	0.369**	0.575**	0.388**	0.235**	0.383**	0.708**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	0.005	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.4	Pearson Correlation	0.454**	0.369**	0.369**	1	0.331**	0.356**	0.285**	0.495**	0.667**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.5	Pearson Correlation	0.368**	0.367**	0.575**	0.331**	1	0.706**	0.534**	0.303**	0.772**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.6	Pearson Correlation	0.367**	0.364**	0.388**	0.356**	0.706**	1	0.578**	0.374**	0.751**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.7	Pearson Correlation	0.209*	0.141	0.235**	0.285**	0.534**	0.578**	1	0.174*	0.541**
	Sig. (2-tailed)	0.013	0.096	0.005	<0.001	<0.001	<0.001		0.040	<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y.8	Pearson Correlation	0.444**	0.330**	0.383**	0.495**	0.303**	0.374**	0.174*	1	0.660**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.040		<0.001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
TOTAL	Pearson Correlation	0.678**	0.655**	0.708**	0.667**	0.772**	0.751**	0.541**	0.660**	1
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

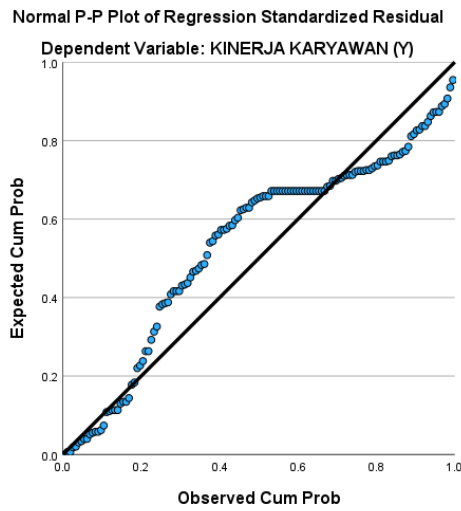
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.833	8

## Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Normalitas



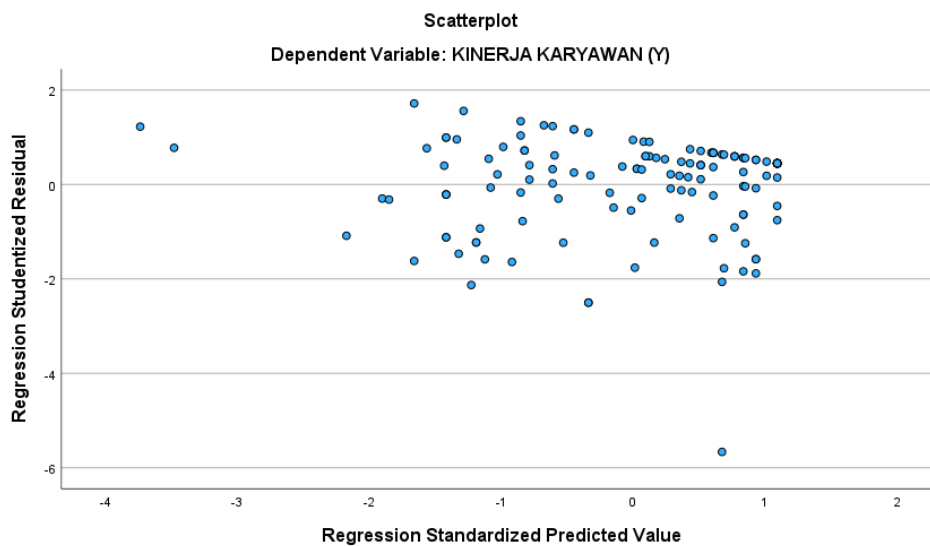
### Hasil Uji Multikolineritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

### Hasil Uji Heteroskedastisitas



## Analisis Regresi Linear Berganda

### Hasil Regresi Linear Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

### Pengujian Hipotesis

#### Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.496	3.311		5.889	<0.001		
	PELATIHAN (X1)	0.122	0.061	0.180	1.996	0.048	0.747	1.339
	PENGEMBANGAN KARIR (X2)	0.389	0.119	0.294	3.270	0.001	0.747	1.339

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

#### Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	319.403	2	159.701	14.228	<0.001 <sup>b</sup>
	Residual	1537.740	137	11.224		
	Total	1857.143	139			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR (X2), PELATIHAN (X1)

### Koefisien Determinasi

#### Uji Koefisien Determinasi (R-Squad)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.415 <sup>a</sup>	0.172	0.160	3.350	1.499

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR (X2), PELATIHAN (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)