

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (STUDI
KASUS PADA KARYAWAN PT. TELKOM
AKSES GAHARU MEDAN)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen



Oleh :

Nama : NOVITA ANGGRIANI
NPM : 1805160291
Program Studi : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 11 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : **NOYITA ANGGRIANI**
N.P.B. : **1605160291**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. TELKOM AKSES GAHARU MEDAN)**
Disposisi : **(B+)** *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN S.E., M.Si.)

Penguji II

(SAPRINAL MANURUNG S.E., MA.)

Pembimbing

(Dr. HAZMANAN KHAIR. S.E., MBA)



Ketua

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.M., M.Si.)

PANITIA UJIAN

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : NOVITA ANGGRIANI
N P M : 1805160291
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN
KARIR (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. TELKOM
AKSES GAHARU MEDAN)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2022

Pembimbing Skripsi

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., MBA

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

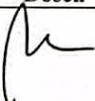
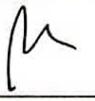
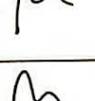
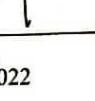


Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Novita Anggriani
 N.P.M : 1805160291
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Nama Dosen Pembimbing : Dr. Hazmanan Khair. S.E.,MBA
 Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Abstrak - Latar Belakang diperjelas	25/09/22	
Bab 2	- Tambah 2 peneliti lagi - Kerangka Konseptual dirapikan	26/09/22	
Bab 3	- Sumber Indikator diperbaharui	26/09/22	
Bab 4	- Hasil dan pembahasan ditambah	27/09/22	
Bab 5	- Menambahkan saran dari identifikasi Masalah.	28/09/22	
Daftar Pustaka	- Mendeley dan Sumber-jurnal dosen UMSU	29/09/22	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	<i>Acc mgsu srtk mgsu hps Sarpan</i>	04/10/22	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, 04 Oktober 2022
Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing


(Dr. Hazmanan Khair. S.E.,MBA)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Novita Anggriani
NPM : 1805160291
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat “Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing “ dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, Agustus 2022
Pembuat Pernyataan


Novita anggriani

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. TELKOM AKSES GAHARU MEDAN)

Oleh:

Novita Anggriani

email: novitaanggriani253@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan melalui Pengembangan Karir, untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir, untuk menganalisis pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan Kuantitatif. Populasi dan Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan yang berjumlah 250 orang karyawan dan untuk pengambilan Sampel menggunakan rumus Slovin berdasarkan hasil perhitungan dari 250 karyawan setelah dijumlahkan menggunakan slovin banyaknya sampel terdapat 71 karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Angket (Kuesioner) agar hasil kuisisioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data maka harus melewati uji yaitu Uji Validitas dan Uji Reabilitas. Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM). Adapun hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Pelatihan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Ada pengaruh Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan Karir memiliki pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan Karir memiliki pengaruh Motivasi terhadap Perilaku Konsumtif. Ada pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Pelatihan, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

EFFECT OF TRAINING AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH CAREER DEVELOPMENT (STUDY CASE OF EMPLOYEES OF PT. TELKOM ACCESS GAHARU MEDAN)

By:

Novita Anggriani

email: novitaanggriani253@gmail.com

The purpose of this study was to analyze the effect of training on employee performance through career development, to analyze the effect of motivation on employee performance through career development, to analyze the effect of training and motivation on employee performance through career development. The approach used in this study is a quantitative approach. The population and sample in this study were all employees of PT. Telkom Access Gaharu Medan, totaling 250 employees and for sampling using the Slovin formula based on the results of calculations from 250 employees after adding up using Slovin the number of samples is 71 employees. The data collection technique in this study uses a questionnaire (questionnaire) so that the results of the questionnaire can be used as a data collection tool, it must pass the test, namely the Validity Test and Reliability Test. The analytical technique used in this study is statistical analysis, namely partial least squares – structural inquiry model (PLSSEM). The results of the study indicate that there is a partial effect of training on employee performance. There is a partial effect of motivation on employee performance. Career Development has the effect of Training on Employee Performance. Career Development has the effect of Motivation on Consumptive Behavior. There is an effect of Career Development on Employee Performance at PT. Telkom Access Agarwood Medan.

Keywords: Career Development, Training, Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat, rahmat dan karuni yang telah dilimpahkan-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini serta shalawat beiring salam penulis tunjukkan kepada Nabi Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)**".

Skripsi ini ditunjukkan untuk memenuhi syarat penyelesaian Studi Pendidikan Strata-1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang telah mendorong dan membimbing penulis, baik dari segi tenaga, ide-ide maupun dari segi pemikiran. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Teristimewa **Ayahanda Untung dan Ibunda Suyani** tercinta yang selalu memberikan dukungan, kasih sayang, do'a, perhatian serta dorongan moril sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **H. Januri, S.E., M.M., M.Si.**, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc.Prof.Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si**, Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**, Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Jasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si** Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Assoc.Prof.Dr. Jufrizen, S.E., M.Si** Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Dr. Hazmanan khair, S.E., MBA** selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama pelaksanaan penulisan Skripsi ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan baik.
9. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmunya kepada penulis, semoga Allah SWT membalas susah payah yang telah bapak ibu berikan.

Akhirnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas jasa dan bantuan yang telah diberikan.

Penulis juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan, baik dalam teknik penyajian materi maupun

pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya bagi penulis sendiri Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Medan, Oktober 2022

Penulis

NOVITA ANGGRIANI
NPM: 1805160291

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Batasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Manfaat Penelitian	13
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Kinerja Karyawan	14
2.1.2. Pengembangan Karir.....	20
2.1.3. Pelatihan.....	28
2.1.4. Motivasi	36
2.2. Kerangka Konseptual	40
2.2.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.2.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	43
2.2.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir	43
2.2.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir	44
2.3. Hipotesis	45
BAB 3 METODE PENELITIAN	46
3.1. Jenis Penelitian	46
3.2. Defenisi Operasional	46

3.3.	Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4.	Populasi dan Sampel.....	51
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	52
3.6	Teknik Analisi Data.....	54
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....		61
4.1	Hasil Penelitian	61
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	61
4.1.1.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
4.1.1.2	Data Responden Berdasarkan Usia	62
4.1.1.3	Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan.....	63
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	64
4.1.2.1	Pelatihan.....	64
4.1.2.2	Motivasi	66
4.1.2.3	Pengembangan Karir.....	68
4.1.2.4	Kinerja Karyawan	70
4.1.3	Analisis Statistik Deskriptif	73
4.1.4	Evaluasi Model Pengukuran	75
4.1.5	Evaluasi Model Struktural	80
4.2	Pembahasan.....	84
BAB 5 PENUTUP.....		90
5.1	Kesimpulan.....	90
5.2	Saran.....	90
5.3	Keterbatasan Penelitian	92
DAFTAR PUSTAKA		93
LAMPIRAN.....		100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kerja.....	5
Tabel 1.2	Nilai Kerja Individu	6
Tabel 1.3	Pencapaian Nilai Kerja.....	7
Tabel 3.1.	Indikator Pengembangan Karir	47
Tabel 3.2.	Indikator Kinerja Karyawan.....	48
Tabel 3.3.	Indikator Pelatihan	48
Tabel 3.4.	Indikator Motivasi.....	49
Tabel 3.4.	Rencana Jadwal Penelitian.....	50
Tabel 3.5.	Skala Likert	52
Tabel 4.1	Skala Likert.....	59
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	63
Tabel 4.5	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Pelatihan	64
Tabel 4.6	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Motivasi.....	66
Tabel 4.8	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Pengembangan Karir	68
Tabel 4.9	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	71
Tabel 4.10	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	73
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4.12	<i>Average Varianed Extracted (AVE)</i>	78
Tabel 4.13	<i>Discriminant Validity</i>	79
Tabel 4.14	Hasil Path Coefficient Pengaruh Langsung	81
Tabel 4.15	<i>R-Square</i>	82
Tabel 4.16	<i>F-Square</i>	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	41
Gambar 2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	42
Gambar 2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	43
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual	44
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor</i> Inner dan Outer Model.....	76
Gambar 4.2 <i>T-Value</i> Inner dan Outer Model	80

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, Sumberdaya manusia adalah merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi dikelola manusia. Tanpa manusia, organisasi itu tidak ada. Tantangan dan peluang dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Oleh karena itu mengelola sumberdaya manusia (SDM) adalah sumber daya paling vital merupakan aktivitas sentral dan strategis.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satunya adalah karyawan. karyawan merupakan asset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dan harus mampu bekerja sama untuk mewujudkan impian perusahaan, Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil maksimal dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu untuk mendukung tujuan dan pencapaian perusahaan berhasil secara maksimal, perlu diperhatikan mengenai kinerja karyawan.

Menurut (Syahputra & Tanjung, 2020) Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai

dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian digunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya.

Menurut (Ataunur & Ariyanto, 2016) Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal sebaliknya jika kinerja karyawan yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula. Kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dari kedisiplinan yang ada pada setiap karyawan, karena kedisiplinan seperti datang tepat waktu membuat karyawan semakin mempunyai waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan sebaliknya keterlambatan karyawan datang ke kantor merupakan salah satu indikasi suatu pekerjaan akan tertunda penyelesaiannya, dan mempengaruhi capaian kinerja secara keseluruhan dalam suatu organisasi.

Selain itu perusahaan harus memberikan program pelatihan untuk para karyawan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan program pelatihan yang cukup dan kompetensi yang dimiliki karyawan, karyawan akan

semakin memahami dan menguasai dalam menjalankan profesinya. Sehingga bisa menciptakan keuntungan bagi karyawan itu sendiri maupun keuntungan bagi perusahaannya. Program pelatihan juga merupakan keunggulan dari sebuah perusahaan karena dengan adanya program tersebut, perusahaan terbukti untuk terus berusaha dan berkontribusi dalam mengembangkan potensi para karyawannya.

Menurut (Putra & Kumalaputra, 2020) Pelatihan memiliki hubungan dekat dengan pendidikan karena memiliki tujuan yang hampir sama, yaitu untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan seseorang. Meski demikian, keduanya memiliki perbedaan yang cukup jelas.

Sedangkan Menurut (Mujiatun, 2013) pelatihan adalah memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya kinerja karyawan yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu meningkatkan efektivitas kerja dan menjaga kestabilannya. Selain itu faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran.

Selain pelatihan terdapat variabel yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi. Di dalam mewujudkan target yang diinginkan karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi agar keberhasilan dapat diraih. Pada intinya motivasi dijadikan salah satu solusi untuk

mencapai tujuan. Motivasi juga bisa menjadi penentu keberhasilan. Organisasi tanpa adanya motivasi, maka tujuan ataupun target tidak akan tercapai. (Jufrizen, 2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan. Proses motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab kompleksnya proses ini adalah karena setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga motivasi kerja yang dimiliki karyawan juga berbeda. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hanya peranan motivasi saja tidak cukup menjadikan salah satu tujuan organisasi dibutuhkan juga kedisiplinan yang harus di bangun setiap karyawan, dikarenakan permasalahan yang terus muncul tiada habisnya dalam hal kepuasan menjadi sorotan utama.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut (Faustyna & Jumani, 2015) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai – pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan

dapat mengembangkan diri secara maksimal. Sedangkan menurut (Jufrizen, 2015) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Perusahaan Telekomunikasi Indonesia (PT. TELKOM) merupakan sebuah perusahaan penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi, informatika, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan. Perusahaan ini berstatus terbuka dan bagian dari badan usaha milik negara (BUMN). PT Telkom terbagi atas beberapa anak perusahaan di berbagai wilayah provinsi maupun kabupaten. Pada setiap wilayah perusahaan PT Telkom ini telah disebar secara merata ke dalam entitas anak perusahaan yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, seperti PT Telkom Akses yang bergerak dalam jasa penggelaran dan pengelolaan infrastruktur jaringan akses fixed-broadband, dengan bisnis inti jasa konstruksi penggelaran jaringan akses fixedbroadband, managed service dan operation maintenance jaringan akses fixed-broadband.

Berikut ini data kinerja karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan :

Tabel 1.1

Data Penilaian Kinerja

No	Nilai Prestasi	Keterangan
1	> 110	Istimewa
2	> 103 s.d < 110	Baik sekali
3	> 96 s.d < 103	Baik
4	> 90 s.d < 96	Kurang
5	< 90	Kurang sekali

Sumber: Bagian HRD, PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Tabel 1.2

Nilai Kerja Individu tahun 2017 - 2019

Nilai Kerja	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
	Jumlah Sdm	Persentase	Jumlah Sdm	Persentase	Jumlah Sdm	Persentase
P1	0	0	0	0	0	0
P2	27	45%	5	12%	0	0
P3	33	55%	36	88%	37	100%
P4	0	0	0	0	0	0
P5	0	0	0	0	0	0
Total	60	100%	41	100%	37	100%

Sumber: Bagian HRD, PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Dari tabel kriteria penilaian kinerja diatas, dapat dilihat pada Tabel 1.2 Rekapitulasi Nilai Kinerja Telkom Akses Gaharu Medan 2017-2019. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja individu karyawan termasuk dalam kategori Baik, karena tidak ada karyawan yang mendapat nilai P4 (Kurang) dan P5 (Kurang Sekali).

Tabel 1.3.**Pencapaian Nilai Kinerja Telkom Gaharu Medan.**

Tahun	Nilai Kerja
2017	100,87%
2018	98,63%
2019	96,5%

Sumber: Bagian HRD, PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Pada tabel diatas menunjukkan kinerja perusahaan PT Telkom Akses Gaharu Medan mengalami penurunan dan tidak sesuai dengan target selama 2 tahun berturut-turut, pada tahun 2017 nilai kinerja karyawan 100,87%. Pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan yaitu ditahun 2018 dengan nilai kinerja sebesar 98,63% dan tahun 2019 dengan nilai kinerja 96,5%.

Pimpinan perusahaan menyadari masih kurangnya kinerja para karyawan sehingga perlu dikembangkan. Apalagi menghadapi persaingan pasar bebas sekarang ini menuntut kualitas karyawan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain. Guna mengembangkan kemampuan karyawan perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan berupa pengarahan, guna membentuk sikap pekerja yang baik. Bagi karyawan baru harus menjalani pelatihan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan antara lain dengan cara memperkenalkan cara pelaksanaan pekerjaan baik dibidang pelayanan maupun dibidang teknik lainnya.

Beberapa kegiatan pelatihan dan pengembangan telah disiapkan untuk mengantisipasi rendahnya tingkat kompetensi karyawan. Manajemen PT. Telkom

Akses Gaharu Medan memahami pentingnya ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten. Manajemen perusahaan telah berupaya meningkatkan kompetensi karyawannya melalui program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, Materi pelatihan dan metode pelatihan yang digunakan seringkali tidak selaras sehingga karyawan sebagai peserta sulit untuk memahami dan mengimplementasikan pelatihan yang telah diikuti dalam proses pelaksanaan pekerjaan atau tanggung jawabnya dalamn bekerja. Hal ini dapat berimbas pada motivasi kerja setiap karyawan karena motivasi kerja ialah dorongan yang muncul dari dalam diri (Ardana et al., 2012). Dengan pelatihan yang baik dan sesuai kebutuhan maka dapat meningkatkan motivasi kerja atau semangat kerja karena karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja sebab sudah menguasai bidang yang akan dikerjakan melalui pelatihan yang sudah diikuti sebelumnya.

Penurunan motivasi kerja karyawan pada PT Telkom Akses Gaharu Medan disebabkan oleh ketidak jelasan dalam pengarahan, pembagian tugas dan pekerjaan yang menumpuk. Miss communication juga seringkali terjadi pada saat sedang banyak pekerjaan, hal ini menyebabkan kesalahpahaman yang berakibat terabaikannya beberapa pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada hari itu juga. Keadaan yang seperti ini membuat karyawan merasa berada pada lingkungan yang tidak menyenangkan sehingga dapat menurunkan motivasinya dalam bekerja. Melalui pemberian pelatihan maka diharapkan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan motivasi sehingga kinerja akan meningkat, ini juga dapat dilihat pada hasil kerja dari karyawan itu sendiri setelah diberikannya pelatihan oleh pihak perusahaan ataupun dilihat dari prestasi kerja yang dicapai pada satu periode yang dapat dijadikan tolok ukur pihak manajemen ataupun

pihak PT Telkom Akses Gaharu Medan untuk menentukan implikasi atau hasil dari pelatihan.

Selanjutnya permasalahan dalam Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Telkom Akses Gaharu Medan yang berdasarkan waktu lama kerja yang Perusahaan merencanakan pengelolaan karier pegawai berbasis kompetensi, yang dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara pegawai, manajer lini dan yang dilakukan dengan pendekatan adalah : Pegawai merencanakan karier yang hendak dicapainya pada masa yang akan datang dengan diikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan/pekerjaan (job requirement) yang hendak dicapainya dan Manajer lini berperan dalam membimbing, mengarahkan dan membina pegawai dalam mengembangkan kompetensinya sehingga mampu menjadi kader yang professional.

Dari uraian diatas penelitian tertarik untuk meneliti dan membahas hal ini menjadi sebuah objek penelitian, adapun judul yang diajukan adalah : **“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan).**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang ada yaitu :

1. Kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan mengalami penurunan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang tertunda yang tidak dapat selesai pada waktu yang seharusnya telah ditentukan.

2. Pelatihan dan metode pelatihan yang digunakan seringkali tidak selaras sehingga karyawan sebagai peserta sulit untuk memahami dan mengimplementasikan pelatihan yang telah diikuti dalam proses pelaksanaan pekerjaan atau tanggung jawabnya dalam bekerja.
3. Penurunan motivasi kerja karyawan disebabkan oleh ketidakjelasan dalam pengarahan, pembagian tugas dan pekerjaan yang menumpuk. Miss communication juga seringkali terjadi pada saat sedang banyak pekerjaan, hal ini menyebabkan kesalahpahaman yang berakibat terabaikannya beberapa pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada hari itu juga.
4. Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Telkom Akses Gaharu Medan berdasarkan waktu lama kerja akan tetapi Perusahaan merencanakan pengelolaan karier pegawai berbasis kompetensi, yang dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara pegawai, manajer lini dan yang dilakukan dengan pendekatan.

1.3. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian hanya membatasi pada pelatihan, motivasi, kinerja karyawan dan pengembangan karir sebagai variabel intervening, serta objek penelitian yaitu pada karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka penulis mencoba merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan ?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan ?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan ?
5. Apakah Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak, antar lain yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya khasanah pustaka, khususnya tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir.
 - b. Dipergunakan sebagai pembanding untuk penelitian selanjutnya, baik dalam metode, model, cara analisis maupun hasil penelitiannya.
 - c. Penelitian memberi pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata.
 - d. Menambah informasi bahan pembanding penelitian lain yang berhubungan dengan masalah penelitian ini atau dapat melanjutkan penelitian tersebut menjadi lebih baik lagi, khususnya mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi pada kinerja karyawan melalui pengembangan karir

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat memberikan masukan kepada pihak PT. Telkom Akses Gaharu Medan. untuk mendapatkan gambaran tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening.
- b. Bagi pihak lain, diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan atau acuan bagi peneliti selanjutnya dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020).

(Saripuddin & Silvya, 2020) Kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Sedangkan, Menurut (Jufrizen & Sitorus, 2021) Kinerja adalah tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Adapun menurut (Soetrisno & Gilang, 2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Employee performance is an achievement and achievement in doing a job based on the criteria and comparison that applies between real work results and work standards set for a job and for maximum. Yang memiliki arti yaitu Kinerja pegawai adalah suatu prestasi dan prestasi dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan kriteria dan perbandingan yang berlaku antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan dan untuk hasil yang maksimal (Kartika & Jufrizen, 2022).

2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugastugas yang menjadi tanggung jawabnya. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Saripuddin & Silvy, 2020) adalah faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Menurut (Wirawan, 2009) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan

fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

- b. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Sedangkan Menurut (Akbar, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhankebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

- b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

f) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Sedangkan Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja

6) Hubungan dengan pemimpin

Menurut (Rommalla, 2018) 7 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

1) Ketersediaan Peralatan dan Barang

selain mesin-mesin yang berhubungan dengan proses produksi, sebagian barang mutlak dibutuhkan untuk menunjang kelancaran tugas karyawan.

2) Lingkungan Kerja

Memastikan karyawan memiliki tempat kerja yang 'sehat' adalah kunci dari

produktivitas karyawan. Sebagian besar karyawan juga dapat menilai perusahaan dari kubikel, toilet, pantry, tempat ibadah, dan ruang istirahat yang disediakan.

3) Job Description dan Tanggung Jawab

Seringkali produktivitas karyawan mengalami stagnasi karena ia merasa jenuh atau bosan pada pekerjaannya. Menempatkan karyawan pada tim kerja yang tepat, atau mempercayakan proyek khusus, akan menghadirkan minat dan perhatian karyawan.

4) Visi, Misi, dan Budaya Organisasi

Karyawan bekerja untuk menciptakan suatu perubahan pada masyarakat, dan mereka bangga bergabung dengan perusahaan yang memberikan mereka ruang untuk berkarya.

5) Sistem Komunikasi dan Cara Kerja Pimpinan

Majalah bisnis 'Entrepreneur' mendapati bahwa karyawan mengharapkan bos yang suportif, yaitu memiliki karakter: pengertian, fleksibel, dan dapat

dipercaya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan berkomunikasi dalam pekerjaannya.

6) Pelatihan dan Pengembangan Diri

Pelatihan dapat menyegarkan pikiran dan mengurangi ketegangan. karyawan juga harus stay update dengan perkembangan ilmu HR dengan mengikuti training HR.

7) Bonus dan Insentif

upah merupakan salah satu faktor paling krusial dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain gaji pokok dan tunjangan tetap, HR harus kreatif dalam merancang paket benefit agar kinerja karyawan tetap terjaga, seperti memberikan bonus dan insentif kepada karyawan maupun tim kerja yang telah mencapai target perusahaan.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Chairil, 2019) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

- d. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna

Adapun menurut (wibowo, 2013) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja karyawan yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan suatu keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait.

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebesarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang

dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.2. Pengembangan Karir

2.1.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, kenaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan,

jenjang karir dan perencanaan kerja. Motivasi kerja yang baik yang diberikan oleh perusahaan yaitu berdasarkan dari pemberian gaji, tunjangan perumahan, tunjangan pensiunan, hubungan rekan kerja, hubungan dengan atasan, pemberian bonus dan penghargaan, promosi jabatan, kebebasan berpendapat, serta penilaian dan kritik.

Menurut (Bahri & Nisa, 2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, sedangkan menurut Stone dalam Gomez (2007, hal. 213) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang.

Menurut (Massie et al., 2015) perencanaan karir adalah aktivitas peserta didik yang mengarah pada keputusan karir masa depan. Tujuan dari perencanaan karir adalah peserta didik memiliki sikap positif terhadap karir di masa yang akan datang. Berdasarkan definisi sebelumnya dapat disimpulkan perencanaan karir dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan lajur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan individu dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis. Sedangkan Menurut (D. S. Handoko & Rambe, 2018) Berbicara pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja.

2.1.2.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut Siagian (2014, hal. 215), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut :

Menurut (Siagian, 2002) Ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan, antara lain :

- 1) Prestasi kerja yang memuaskan, pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakannya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
- 2) Pengenalan oleh pihak lain, yang dimaksud disini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak atau tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerjanya.
- 3) Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkaryadalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
- 4) Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam

perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

- 5) Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahannya dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
- 6) Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikan.
- 7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri, merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut (Faustyna & Jumani, 2015) memberikan 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

- 2) Personalita pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

3) Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4) Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

5) Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

6) Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

9) Tipe manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

2.1.2.3. Indikator – Indikator Pengembangan Karir

Adapun menurut (Kasmir, 2016) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai

tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Sedangkan menurut (Handoko, 2008), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Prestasi Kerja

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

2) Exposure

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

3) Kesetiaan Organisasional

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

4) Mentor dan Sponsor

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

5) Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

2.1.3. Pelatihan

2.1.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut (Kusuma, 2015) Pelatihan adalah proses perubahan sistematis perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional. Sedangkan menurut (Supatmi, Nimram, & Utami, 2012) Pelatihan adalah suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan. dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Menurut (Elizar & Tanjung, 2018) Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha

dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut (Gomes, 2003) Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Sedangkan Menurut (Mutiara, 2008) Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.

Menurut (Lodjo, 2013) pelatihan adalah Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan saat ini, dengan materi yang telah ditentukan dan dilakukan dalam waktu yang relative pendek.

2.1.3.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Setiap perusahaan berharap pelatihan dapat diberikan kepada seluruh karyawan dan memberikan hasil yang baik atau memuaskan, namun dalam kenyataan banyak sekali program pelatihan mengalami kegagalan. Maksudnya

sekalipun semua karyawan sudah dilatih tetapi kemauan dan kemampuan serta perilakunya tidak banyak berubah setelah melakukan pelatihan.

menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Peserta pelatihan Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih, calon karyawan tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikuti.
- 2) Instruktur/ pelatih Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.
- 3) Materi pelatihan Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.
- 4) Lokasi pelatihan Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan jenuh. Demikian pula untuk lokasi di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan terutama bagi karyawan lama.

- 5) Lingkungan pelatihan Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu kan memberikan hasil yang lebih positif.
- 6) Waktu pelatihan Waktu pelatihan merupakan waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta pelatihan kelelahan. demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat pula dan pada akhirnya mempengaruhi pelatihan yang diikutinya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017):

- 1) Perbedaan individu pegawai
- 2) Hubungan dengan jabatan analisis
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta penataran
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan.

2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan adalah hal yang sangat diperlukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan untuk meoperasikan beberpa teknologi baru pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir.

(Kasmir, 2016) mengemukakan tujuan pelatihan adalah :

- 1) Menambah pengetahuan baru.

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2) Mengasah kemampuan karyawan.

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.

3) Meningkatkan keterampilan.

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.

5) Meningkatkan ketaatan.

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

6) Meningkatkan rasa percaya diri.

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja.

7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.

Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.

8) Memberikan motivasi kerja.

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi dalam diri karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

9) Menambah loyalitas.

Dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan.

10) Memahami lingkungan kerja. Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.

11) Memahami budaya perusahaan.

Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.

12) Membentuk team work.

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu-kesatuan(satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan dan manfaat pelatihan

adalah :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Meghindarkan keusangan
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai

2.1.3.4. Indikator – Indikator Pelatihan

Menurut (Prayogi & Nursidin, 2018) menyatakan indikator dari pelatihan antara lain :

- a) Jenis pelatihan , yaitu berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah,
- b) Tujuan pelatihan, yaitu tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja,
- c) Materi, yaitu materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja,
- d) Metode yang digunakan, yaitu metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, latihan dalam kelas,
- e) Kualifikasi peserta, yaitu peserta pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.”

Sedangkan indikator pelatihan menurut (Siagian, 2014) adalah sebagai berikut :

- 1) Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan. Selain itu juga dalam pelatihan terdapat pelatihan yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

2) Materi pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

3) Tingkat kesulitan kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

4) Transfer Pengalihan

Transfer yang dilakukan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

2.1.4. Motivasi

2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif yang merangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang mengarahkan dan menyalurkan, sikap dan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang.

Menurut (Bukhari & Pasaribu, 2019) Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Menurut (Jufrizen & Pulungan, 2017) Motivation is an impulse of the soul that makes a person moved to perform a productive action, whether or not work-oriented money making. yang artinya Motivasi adalah dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik berorientasi pada pekerjaan maupun tidak menghasilkan uang.

Menurut (Andayani & Tirtayasa, 2019) motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Motivasi sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif.

Menurut (Jufrizen, 2018) motivasi adalah Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Menurut (Saripuddin & Handayani, 2019) Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta

memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

2.1.4.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari beberapa macam. Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai dari interaksi yang terjadi di dalam individu.

(Bukhari & Pasaribu, 2019) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki keinginan untuk memperoleh pengakuan keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan bertanggung jawab peraturanyang fleksibel.

Sedangkan Menurut (David, 2012) menyatakan tiga kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja, yaitu:

1. Need for achievement, yaitu dorongan untuk unggul, untuk mencapai deretan standar guna meraih kesuksesan.
2. Need for affiliation, yaitu hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.
3. Need for power, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilkumanusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2014).

2.1.4.3. Indikator Motivasi

Menurut (wibowo, 2012) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi :
 - a. Target kerja
 - b. Kualitas kerja
 - c. Tanggung jawab
 - d. Resiko
- 2) Kebutuhan memperluas pergaulan
 - a. Komunikasi
 - b. Persahabatan
- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
 - a. Pemimpin
 - b. Duta perusahaan
 - c. Keteladanan

Sedangkan menurut (Hotiana & Febriansyah, 2018) indikator motivasi adalah:

- 1) Kerja keras
- 2) Orientasi masa depan
- 3) Usaha dan maju
- 4) Ketekunan
- 5) Pemamfaatan waktu

Berikut penjelasannya:

- 1) Kerja keras yaitu melakukan kegiatan segenapkemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi masa depan yaitu manfsirkan yang akan terjadi kedepan dan akan membuat rencana dalam hal tersebut.
- 3) Usaha untuk maju yaitu melakuakn kegitan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 4) Ketentuan yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan sungguh-sungguh.
- 5) Pemamfaatan waktu yaitu menggunakan segala waktu dengan baik dalam menyelesaikan segala pekerjaan.

2.2. Kerangka Konseptual

Dalam bukunya (Sugiyono, 2009) mengemukakan bahwa : Kerangka Berpikir merupakan Model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

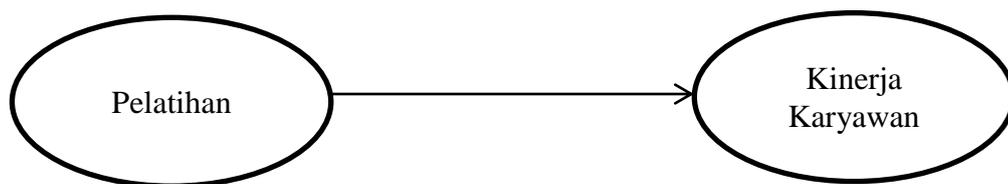
Kerangka konseptual merupakan gambaran konseptual tentang bagaimana teori yang digunakan berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi oleh penulis sebagai masalah penting. Dalam penelitian ini

menjadi variabel independen (bebas) adalah Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir. Dimana variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi dan akan menyebabkan timbulnya variabel terikat. Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Dimana variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas.

2.2.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kekaryawanan. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Hasil penelitian (Massie, 2015) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Begitu juga hasil penelitian (Siswadi, 2016),(Prayogi & Putri, 2022) dan (Prayogi, Farisi, & Salwa, 2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Tampi, 2014) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Manado. Penelitian yang dilakukan (Gultom,

2014) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Ibrahim et al, 2019) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Fadillah, 2022), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), dan (Prayogi & Yani, 2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini:



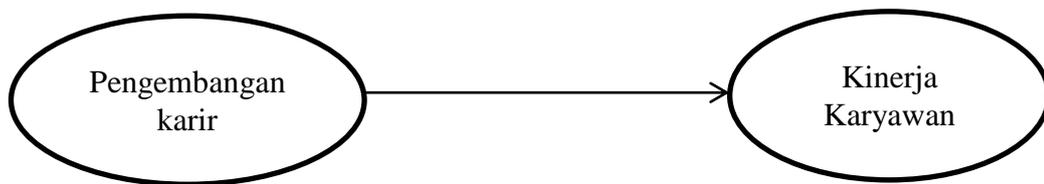
Gambar 2.2
Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Karir erat hubungannya dengan bekerja, pekerjaan dan jabatan. Bekerja ialah konsep dasar yang menunjuk pada sesuatu yang dilakukan karena menginginkannya dengan harapan dapat dinikmati. Pekerjaan adalah posisi ketenaga kerjaan dalam suatu jabatan, mungkin kita dapat melakukan banyak pekerjaan dalam suatu jabatan, sebab pekerjaan itu menghasilkan uang yang kita butuhkan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari ataupun untuk melakukan serta membeli hal-hal yang kita sukai. Jabatan adalah lapangan kerja dan profesi yang mungkin saja berganti-ganti selama beberapa waktu sepanjang hidup seorang pekerja.

Hasil penelitian terdahulu (Bahri & Nisa, 2017) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Faustyna & Jumani, 2015) dengan judul penelitian Pengaruh “Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan” menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Gambar 2.3
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir

Pelatihan karyawan berhubungan erat terhadap hasil pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja karyawan dan pelatihan karyawan dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil penelitian (Syahputra & Tanjung, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir.

2.2.4.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Pengembangan Karir

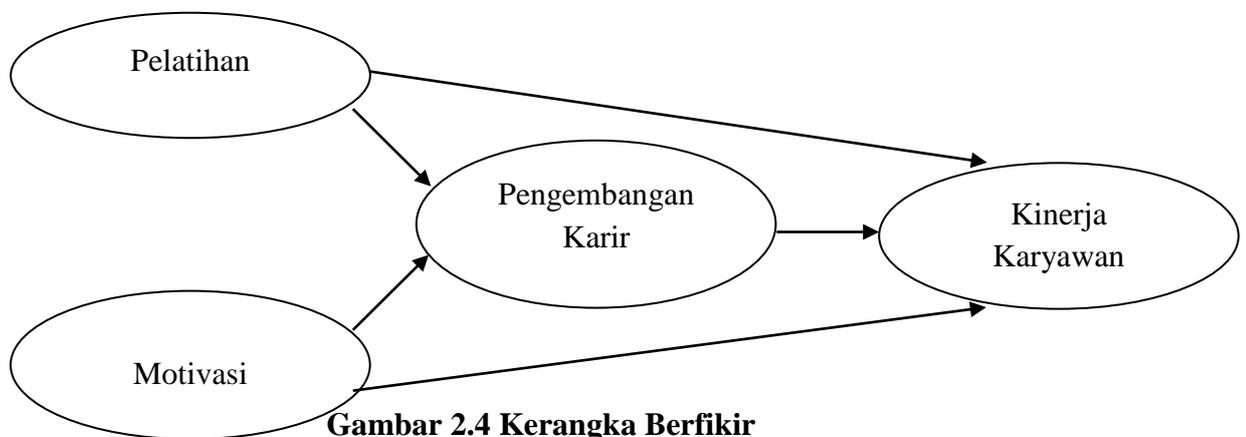
Meningkatnya motivasi karyawan dapat dilihat dari atasan yang selalu mendukung pengembangan karir karyawannya dan minat karyawan yang tinggi untuk di promosikan sehingga karyawan merasa memiliki potensi dalam pengembangan karir di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang telah membuktikan bahwa pengembangan karir

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan seperti yang dilakukan (Sangkono, 2013) yang mendapatkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan Karir.

Promosi atau kenaikan jabatan pada sebuah perusahaan adalah sesuatu yang lumrah terjadi. Hal tersebut adalah bentuk pengembangan karir yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karir ini tentu menjadi suatu hal yang diinginkan oleh setiap karyawan karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya. Bayangkan jika perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, pasti karyawan akan pindah dan justru merugikan perusahaan itu sendiri karena harus sering melakukan rekrutmen.

Kinerja karyawan merupakan perwujudan atau penampilan seorang pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, penulis menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



Gambar 2.4 Kerangka Berfikir

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Ada pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)
- b) Ada pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)
- c) Ada pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)
- d) Ada pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)
- e) Ada pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)

BAB 3

METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif, pendekatan asosiatif adalah pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab. Maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut variabel stimulus, predictor dan antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, pelatihan dan motivasi ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Dependen

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen adalah variabel

yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan pengembangan karir sebagai variabel intervening

2.2. Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

2.2.1. Pengembangan Karir (variabel Intervening)

Pengembangan karir adalah peningkatan - peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karir.

Tabel 3.1 Indikator Pengembangan Karir

No	Indikator
1.	Prestasi Kerja
2.	exposure
3.	Kesetiaan organisasioal
4.	Mentor dan sponsor
5.	Kesempatan untuk tumbuh

Sumber : (Kasmir, 2016)

3.2.1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 3.2 Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1.	Kualitas Kerja
2.	Kuantitas Kerja
3.	Keandalan
4.	Sikap

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

3.2.2. Pelatihan (X1)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Tabel 3.3 Indikator Pelatihan

No	Indikator
1	Instruktur
2	Peserta
3	Materi
4	Tujuan
5	Metode
6	Sasaran

Sumber: (Kasmir, 2016)

3.2.3. Motivasi (X2)

Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Motivasi juga merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan kontribusi terhadap usaha mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya.

Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator
1	Target Kerja
2	Tanggung Jawab
3	Komunikasi
4	Pemimpin
5	Keteladanan
6	Kualitas Kerja

Sumber: (wibowo, 2012)

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah bagian untuk mengemukakan secara detail, spesifik, lengkap, dimana penelitian dilakukan dan alasan logis mengapa memilih lokasi tersebut (Juliandi & Manurung, 2014) Penelitian ini dilaksanakan di PT.

Telkom Akses Gaharu Medan di Jl. Gaharu No.1, Gaharu, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20236.

3.3.2. Waktu Penelitian dan Rencana Kegiatan

Waktu penelitian adalah mengemukakan secara rinci kapan penelitian dilakukan, kapan berawal dan berakhir, serta membuat tabel jadwal atau skedul waktu penelitian (Juliandi & Manurung, 2014) Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Juli sampai Oktober 2022. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.4 Rencana Jadwal Penelitian

NO	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		Juli-22				Agust-22				Sept-22				Okt-22			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■														
2	Penyusunan proposal			■	■												
3	Bimbingan Proposal					■	■										
4	Seminar Proposal							■									
5	Revisi proposal								■	■							
6	Penyusunan Skripsi										■	■					
7	Bimbingan Skripsi											■	■				
8	Sidang Meja Hijau														■		

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, (Suliyanto, 2017) Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan dengan jumlah 250 Karyawan.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Suliyanto, 2017). Dan untuk pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

$$\begin{aligned} n &= \frac{250}{1 + 250 (0,1)^2} \\ &= \frac{250}{1 + 250 (0,01)} \\ &= \frac{250}{1 + 2,5} \end{aligned}$$

$$= \frac{250}{3,5}$$

$$= 71$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari 250 karyawan setelah dijumlahkan menggunakan rumus slovin banyaknya sampel terdapat 71 karyawan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner (angket) Menurut (Juliandi et al., 2015) kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket ndapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Kuesioner pada penelitian ini yaitu profil responden, variabel pelatihan kinerja karyawan dan pengembangan karir pada karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Lembara kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala *likert* yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai :

Tabel 3.5 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Penelitian dilakukan dengan melakukan studi dokumen untuk membuat uraian secara teoritis, dan berdasarkan kajian-kajian teoritis dari buku-buku perpustakaan maupun uraian teoritis lainnya yang diambil dari bahan tulisan lainnya yang berhubungan dengan apa yang mau diteliti ini dengan

mengaplikasikan pada kondisi yang ada pada karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

Agar hasil Kuisisioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data maka harus melawati uji sebagai berikut:

3.5.1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu uji yang menunjukkan suatu alat ukur benar - benar mengukur apa yang diukur. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang telah disusun valid dengan melakukan uji korelasi antar skor (nilai) tiap butir pertanyaan dengan skor total kuesioner (Noor, 2016). Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Butir pernyataan dinyatakan valid jika taraf signifikan $< 0,05$. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program PLSSEM. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan program PLSSEM Versi 16 *for windows* untuk menguji validitas dari variabel dengan taraf signifikan $< 0,05$.

3.5.2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur tingkat ketepatan suatu instrumen mengukur apa yang harus diukur. Reliabilitas yaitu sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Juliandi et al., 2015). Uji Reliabilitas bertujuan untuk melihat sejauh mana alat pengukur dikatakan konsisten jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama (Noor, 2016). Uji reliabilitas hanya dapat digunakan pada kuesioner yang telah valid. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas yang digunakan adalah One Shot atau pengukuran sekali saja dengan alat uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Pengukuran ini hanya sekali, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau dengan

mengukur korelasi antar jawaban. Koefisien alfa (*Cronbach Alpha*) merupakan rata-rata seluruh koefisien paruh bagian (*Split-half*) yang berasal dari cara pembagian ítem skala yang berbeda. Koefisien ini beragam antara 0 hingga 1 dan sebuah nilai 0,6 atau kurang yang secara umum mengidentifikasi keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan.

3.6. Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. *Variabel laten* adalah *linear agregat* dari indikator - indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor *variabel laten* didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar *variabel laten*) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai *ratio* dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2016). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor *variabel laten*. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan *variabel laten* dan antar *variabel laten* dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan *variabel laten*. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1. Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliable*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Persamaan untuk model indikator reflektif SEM PLS yaitu:

$$x = \lambda_x \xi + \delta_x$$

$$y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Sumber : (Ghozali, 2014)

Dimana:

x, y = indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

λ_x, λ_y = matriks koefisien yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

δ_x, ε_y = residual kesalahan pengukuran.

Adapun persamaan untuk model indikator formatif yaitu:

$$x = \Pi_x \xi + \delta_x$$

$$y = \Pi_y \eta + \varepsilon_y$$

Sumber : (Yamin & Kurniawan, 2009)

Dimana:

Π_x, Π_y = matriks koefisien variabel laten terhadap indikatornya

x, y = indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

δ_x, ϵ_y = menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*residual error*)

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Sumber : (Ghozali, 2014)

Dimana:

λ_i = faktor loading

$\text{var}(\epsilon_i)$ = $1 - \lambda_i^2$

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i^2)}{(\sum \lambda_i^2) + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Sumber : (Ghozali, 2014)

3. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

$$\alpha = \frac{\sum p \neq p' \text{ cor}(x_{pq}, x_{p'q})}{Pq + \sum p \neq p' \text{ cor}(x_{pq}, x_{p'q})} \times \frac{Pq}{Pq - 1}$$

Sumber : (Ghozali, 2014)

Dimana :

Pq = jumlah indikator atau manifest variabel

q = adalah blok indikator

3.6.2. Analisa Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap

variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Persamaan dari inner model adalah sebagai berikut:

$$\eta = \eta\beta + \xi\Gamma + \zeta$$

Sumber : (Yamin & Kurniawan, 2009)

Dimana:

- η : matriks konstrak laten endogen
- ξ : matriks konstrak laten eksogen
- β : koefisien matriks variabel endogen
- Γ : koefisien matriks variabel eksogen
- ζ : *inner model* residual matriks

Selain melihat nilai R-square, pada model (Partial Least Square) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictiverelevance*, sedangkan apanilai nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R) (1 - R) \dots \dots (1 - R)$$

Sumber: (Chin, 1998)

Dimana:

R, R, ..., R adalah R square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik.

3.6.3. Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variable Pelatihan (X1), 6 pernyataan untuk variable Motivasi (X2), 6 pernyataan untuk variable Pengembangan Karir (Z), dan 6 pernyataan untuk variable Kinerja Karyawan (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 71 karyawan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan dengan menggunakan skala likert berbentuk table ceklis.

Tabel 4.1 Skala Likert

Pernyataan	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari table diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variable. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

4.1.1.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang berdasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	46	64%
2	Perempuan	25	36%
Jumlah		71	100%

Sumber : Data Primer diolah (2022)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 46 orang (64%) dan perempuan sebanyak 25 orang (36%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan karyawan berjenis laki – laki dapat bekerja lembur dan tidak banyak memiliki resiko kerja, dibandingkan dengan karyawan berjenis kelamin perempuan yang sebagian besar memiliki tanggung jawab sebagai ibu rumah tangga.

4.1.1.2 Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden yang berdasarkan pada usia dapat dilihat sbb :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20 - 30 tahun	17	24.7%
2	31 - 40 tahun	29	37.7%
3	> 40 tahun	25	33.8%
Jumlah		71	100%

Sumber : Data Primer diolah (2022)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 20-30 tahun sebanyak 17 orang (24.7%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 29 orang (37,7%), yang memiliki usia > 40 tahun sebanyak 25 orang (33,8%). Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh usia 31-40 tahun sebanyak 37,7%. Hal sebut bersifat wajar dikarenakan diperusahaan yang memiliki target seperti PT. Telkom Akses Gaharu Medan dituntut menjadi pekerja - pekerja yang produktif, dimana usia produktif tersebut berkisar usia 31 – 40 tahun. Jadi, hal ini merupakan sesuatu yang lazim bagi perusahaan yang berorientasi kepada keuntungan dan pencapaian target.

4.1.1.3 Data Responden Berdasarkan Lama Masa Jabatan

Karakteristik responden yang berdasarkan pada semester dapat dilihat dari table 4.4

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Jabatan

No	Semester	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-3 tahun	7	10.1%
2	4-6 tahun	17	24.9%
3	7-10 tahun	35	47.8%
4	>10 tahun	12	17.2%
Jumlah		71	100%

Sumber : Data Primer (2022)

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu 1-3 tahun sebanyak 7 orang (10.1%), 4-6 tahun sebanyak 17 orang (24.9%), 7-10 tahun sebanyak 35 orang (47.8%), dan >10 tahun sebanyak 12 orang (17.2%). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa berdasarkan lama jabatan responden didominasi oleh lama masa jabatan 7-10 tahun yaitu sebanyak 47,8%. Hal ini dikarenakan banyaknya karyawan yang bertahan dalam waktu lama dalam perusahaan ini dikarenakan semakin sulitnya mencari pekerjaan dimasa sekarang, sehingga membuat

karyawan yang sudah mendapatkan pekerjaan bertahan sampai bertahun – tahun.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Pelatihan (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Pelatihan yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Pelatihan

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	10	13.0	33	46.8	23	33.8	2	2.6	3	3.9	71	100
2	23	33.8	39	54.5	7	9.1	2	2.6	0	0.0	71	100
3	43	59.7	16	24.7	7	9.1	2	2.6	3	3.9	71	100
4	12	15.6	25	36.4	21	31.2	10	13.0	3	3.9	71	100
5	54	74.0	11	18.2	5	6.5	1	1.3	0	0.0	71	100
6	43	59.7	23	33.8	3	3.9	1	1.3	1	1.3	71	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2022

Dari table 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 33 orang dengan presentase sebesar 46.8%.

Hal ini dapat diartikan bahwa PT. Akses Gaharu Medan memberikan pelatihan yang sesuai dengan posisi karyawan yang dibutuhkan.

- 2) Jawaban responden tentang Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sbanyak 39 orang dengan presentase sebesar 54.5%.

Hal ini berarti dengan adanya pelatihan yang sesuai dengan penempatan karyawan tersebut dapat mempermudah karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

- 3) Jawaban responden tentang Sebaiknya metode yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 43 orang dengan presentase sebesar 59,7%.

Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan yang mengikuti pelatihan namun tidak sesuai dengan penempatan yang akan diberikan perusahaan, sehingga karyawan merasa kurang paham dalam mengerjakan tugas pada posisi tersebut.

- 4) Jawaban responden tentang Peserta sebaiknya dipilih berdasarkan dengan kebutuhan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 25 orang dengan presentase sebesar 36.4%.

Dengan pernyataan tersebut seharusnya perusahaan dapat memilih karyawan berdasarkan kuantitas dan kualitasnya, sehingga dalam melakukan penempatan bisa diberikan pelatihan agar karyawan tersebut paham dalam mengerjakan tugas dalam posisinya.

- 5) Jawaban responden tentang Saya mengikuti pelatihan berdasarkan dengan bidang yang ditempati, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 54 orang dengan presentase sebesar 74.0%.

Hal ini berarti banyak karyawan yang sudah mengikuti pelatihan sesuai dengan penempatan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- 6) Jawaban responden tentang Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 43 orang dengan presentase sebesar 59.7% .

Dapat dilihat bahwa perusahaan tidak sembarangan memilih instruktur pelatihan, hal ini dibuktikan dari penilaian responden yang dimana sebagian besar menjawab setuju tentang instruktur yang menguasai materi pelatihan sehingga karyawan juga dengan mudah mempelajarinya.

4.1.2.2 Motivasi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Motivasi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Motivasi

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	31	44.2	37	51.9	1	1.3	2	2.6	0	0	71	100
2	32	45.5	36	50.6	3	3.9	0	0.0	0	0	71	100
3	39	54.5	30	42.9	2	2.6	0	0.0	0	0	71	100
4	36	50.6	33	46.8	2	2.6	0	0.0	0	0	71	100
5	38	53.2	30	42.9	2	2.6	1	1.3	0	0	71	100
6	32	45.5	35	49.4	3	3.9	1	1.3	0	0	71	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2022

Dari table 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Saya memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 37 orang dengan presentase sebesar 51.9%.

semua karyawan pasti ingin melakukan pekerjaan dengan lebih baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden, dengan adanya keinginan tersebut hal itu dapat meningkatnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

- 2) Jawaban responden tentang Saya siap menerima tanggung jawab yang besar demi mendapatkan kesuksesan daripada harus memberikan peluang tersebut kepada orang lain. sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 36 orang dengan presentase sebesar 50.6%.

hal ini dapat dilihat bahwa tidak sedikit karyawan yang berlomba dalam mendapatkan peluang kesuksesan pada PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

- 3) Jawaban responden tentang Saya lebih suka situasi kerja yang bersifat kooperatif daripada kompetitif, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 39 orang dengan presentase sebesar 54.5%.

hal ini berarti banyak karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan lebih menyukai adanya kerja sama tim dalam mencapai tujuan bersama daripada harus melakukan persaingan antar karyawan.

- 4) Jawaban responden tentang Saya menginginkan hubungan kerja yang memiliki tingkat saling pengertian yang tinggi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 36 orang dengan presentase sebesar 50.6%.

Hal ini dapat dilihat dari jawab responden yang dimana banyaknya karyawan yang menginginkan adanya pengertian yang tinggi sesama rekan kerja

5) Jawaban responden tentang Saya lebih menyukai situasi persaingan dalam hal pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 38 orang dengan presentase sebesar 53.2%.

Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyukai persaingan dalam hal pekerjaan, hal ini bersifat wajar dikarenakan dalam suatu perusahaan adanya bentuk kenaikan jabatan.

6) Jawaban responden tentang Saya berusaha untuk mempengaruhi orang lain dalam hal pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 35 orang dengan presentase sebesar 49.4% .

Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang dimaha banyak karyawan yang saling mempengaruhi karyawan lainnya dalam hal pekerjaan dengan tujuan mencapai suatu target yang telah ditentukan.

4.1.2.3 Pengembangan Karir (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Pengembangan Karir yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Pengembangan Karir

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	36	50.6	28	40.3	6	7.8	1	1.3	0	0.0	71	100
2	26	37.7	24	35.1	16	20.8	3	3.9	2	2.6	71	100
3	31	44.2	27	39.0	12	15.6	1	1.3	0	0.0	71	100
4	30	42.9	14	22.1	12	15.6	15	19.5	0	0.0	71	100
5	43	59.7	20	29.9	7	9.1	1	1.3	0	0.0	71	100
6	49	67.5	19	28.6	3	3.9	0	0.0	0	0.0	71	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2022

Dari tabel 4.8 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan adil dalam karir sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 36 orang dengan presentase sebesar 50.6%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini menunjukkan bahwa PT. Telkom Akses Gaharu Medan adil dalam menentukan karir karyawan.

- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan menghargai potensi karyawan , sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 26 orang dengan presentase sebesar 37.7%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti PT. Telkom Akses Gaharu menghargai setiap potensi karyawannya, sehingga dalam proses pengembangan karir dapat dilihat dari potensi karyawan tersebut.

- 3) Jawaban responden tentang Pemimpin selalu membuka akses kepada karyawan untuk mengembangkan karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 31 orang dengan presentase sebesar 44.2%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti PT. Telkom Akses Gaharu memberikan peluang kepada seluruh karyawannya dalam pengembangan karir melalui potensi dan skill yang dimiliki karyawan tersebut.

- 4) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan saya kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan/kursus, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 30 orang dengan presentase sebesar 42.9%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti PT. Telkom Akses Gaharu Medan memberikan peluang dan kesempatan bagi karyawan yang ingin mengikuti program pengembangan karir melalui pelatihan/kursus.

- 5) Jawaban responden tentang Lamanya waktu bekerja dijadikan pertimbangan perusahaan dalam melakukan pengembangan karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 43 orang dengan presentase sebesar 59.7%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti PT. Telkom Akses Gaharu masih menggunakan sistem lama masa jabatan sebagai salah satu point penting dalam pengembangan karir.

- 6) Jawaban responden tentang Pengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 49 orang dengan presentase sebesar 67.5% .

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti dalam proses pengembangan karir tidak hanya bertujuan untuk menaikan jabatan/posisi seorang karyawan, melainkan juga memberikan pengetahuan berupa ilmu dan wawaan dalam bekerja.

4.1.2.4 Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kinerja Karyawan yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kinerja Karyawan

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	37	51.9	28	40.3	6	7.8	0	0.0	0	0.0	71	100
2	41	57.1	27	39.0	2	2.6	1	1.3	0	0.0	71	100
3	30	42.9	29	41.6	11	14.3	1	1.3	0	0.0	71	100
4	33	46.8	34	48.1	4	5.2	0	0.0	0	0.0	71	100
5	42	58.4	22	32.5	7	9.1	0	0.0	0	0.0	71	100
6	30	42.9	24	35.1	11	14.3	6	7.8	0	0.0	71	100
7	29	41.6	32	45.5	8	10.4	2	2.6	0	0.0	71	100
8	41	57.1	20	29.9	9	11.7	1	1.3	0	0.0	71	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2022

Dari tabel 4.9 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 37 orang dengan presentase sebesar 51,9%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan sudah berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditentukan.

- 2) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 41 orang dengan presentase sebesar 57,1%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan sebagian besar sudah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sehingga tidak adanya pekerjaan yang menumpuk.

- 3) Jawaban responden tentang Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif dan efisien, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 30 orang dengan presentase sebesar 42,9%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan dapat menghargai setiap waktu yang diberikan oleh perusahaan.

- 4) Jawaban responden tentang Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju, yaitu sebanyak 34 orang dengan presentase sebesar 48.1%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan sudah memiliki skill dan pengetahuan yang sesuai dengan penempatannya.

- 5) Jawaban responden tentang Bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 43 orang dengan presentase sebesar 58.4%.

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan melakukan pekerjaan sampai tuntas walaupun itu membuatnya lembur.

- 6) Jawaban responden tentang Saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 30 orang dengan presentase sebesar 42.9% .

Berdasarkan jawaban responden, hal ini berarti karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan mempunyai tanggung jawab dan komitmen yang besar dalam bekerja untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.

4.1.3 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah suatu bentuk analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan data. Sedangkan deskriptif diartikan sebagai cara untuk mendiskripsikan keseluruhan variabel-variabel yang dipilih dengan cara mengkalkulasi data sesuai kebutuhan peneliti (Setiadi, 2013). Tujuannya untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data deskriptif dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	71	1.00	5.00	3.6234	.88910
X1.2	71	2.00	5.00	4.1948	.70783
X1.3	71	1.00	5.00	4.3377	1.02097
X1.4	71	1.00	5.00	3.4675	1.03345
X1.5	71	2.00	5.00	4.6494	.66424
X1.6	71	1.00	5.00	4.4935	.75434
X2.1	71	2.00	5.00	4.3766	.64968
X2.2	71	3.00	5.00	4.4156	.57010
X2.3	71	3.00	5.00	4.5195	.55275
X2.4	71	3.00	5.00	4.4805	.55275
X2.5	71	2.00	5.00	4.4805	.62007
X2.6	71	2.00	5.00	4.3896	.63154
Z1.1	71	2.00	5.00	4.4026	.69320
Z1.2	71	1.00	5.00	4.0130	.99331
Z1.3	71	2.00	5.00	4.2597	.76782
Z1.4	71	2.00	5.00	4.1429	.91356
Z1.5	71	2.00	5.00	4.4805	.71838
Z1.6	71	3.00	5.00	4.6364	.55982
Y1.1	71	3.00	5.00	4.4416	.63853
Y1.2	71	1.00	5.00	4.5065	.68101
Y1.3	71	2.00	5.00	4.2597	.75048
Y1.4	71	3.00	5.00	4.4156	.59273
Y1.5	71	3.00	5.00	4.4935	.66141
Y1.6	71	2.00	5.00	4.1299	.93683
Valid N (listwise)	71				

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa nilai *mean* tertinggi pada indikator variabel X1 (Pelatihan) adalah X1.5 dengan pernyataan Saya mengikuti pelatihan berdasarkan dengan bidang yang ditempati, dengan nilai *mean* 4.6494. Artinya bahwa karyawan setuju dengan pelatihan dilakukan berdasarkan bidang yang ditempati. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator X1.4 dengan pernyataan Peserta sebaiknya dipilih berdasarkan dengan kebutuhan perusahaan, dengan nilai *mean* 3.4675. Artinya bahwa karyawan kurang setuju Mall untuk peserta dipilih berdasarkan kebutuhan karyawan, karena mereka berpikir dengan adanya pelatihan karyawan bisa sesuai dengankebutuhan perusahaan.

Pada variabel X2 (Motivasi) yang menunjukkan nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator X2.3 dengan pernyataan Saya lebih suka situasi kerja yang bersifat kooperatif daripada kompetitif, dengan nilai *mean* 4.5195. Artinya bahwa karyawan lebih menyukai suasana pekerjaan yang sifatnya kooperatif. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator X2.1 dengan pernyataan Saya memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, dengan nilai *mean* 4.3766. Artinya bahwa karyawan setuju dalam memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Variabel Z (Pengembangan Karir) yang menunjukkan nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator Z.6 dengan pernyataan Pengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja, dengan nilai *mean* 4.6364. Artinya bahwa karyawan setuju dengan adanya pengembangan karir dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator Z.2 dengan pernyataan Saya merasa perusahaan

menghargai potensi karyawan, dengan nilai *mean* 4.0130. Artinya bahwa karyawan tidak setuju dengan pernyataan saya merasa perusahaan menghargai potensi karyawan.

Variabel Y (Kinerja Karyawan) yang menunjukkan nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator Y.5 dengan pernyataan Bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas, dengan nilai *mean* 4.4935. Artinya karyawan setuju untuk kerja lembur jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator Y.6 dengan pernyataan Saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja, dengan nilai *mean* 4.1299. Artinya karyawan setuju dengan mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja.

4.1.4 Evaluasi Model Pengukuran

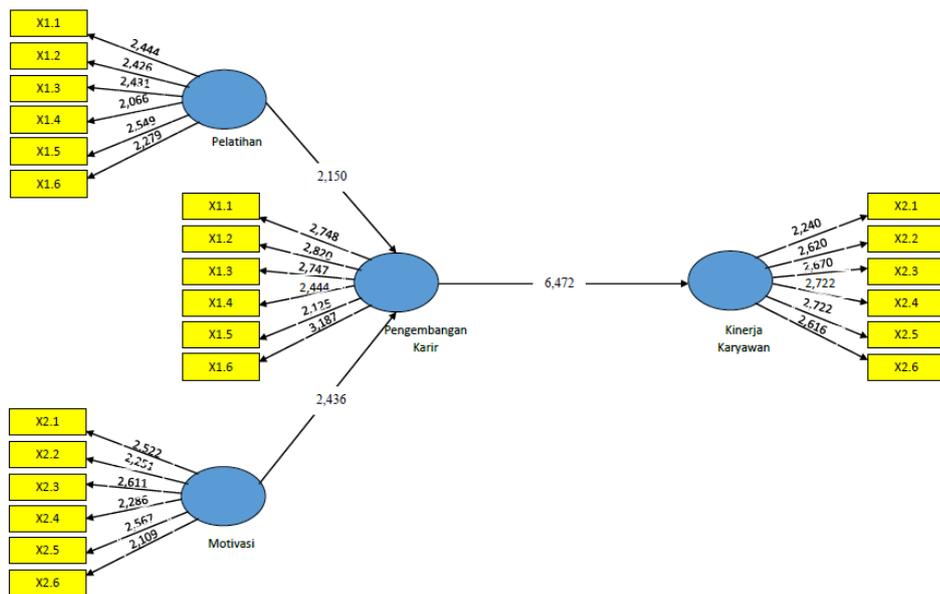
Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan individual *item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

1. Convergent Validity

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

a. Reliability Item

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor* (*standardized loading*). Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998). Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid

untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu Pelatihan, Motivasi, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan.

Selain menunjukkan validitas item dari masing-masing indikator, loading factor juga menunjukkan besarnya kontribusi tiap indikator pada faktornya. Untuk *Pelatihan*, indikator yang memiliki loading paling besar adalah X1.5. atau “Saya mengikuti pelatihan berdasarkan dengan bidang yang ditempati”. Sedangkan untuk *Motivasi*, loading factor terbesar yaitu X2.3 atau “Saya lebih suka situasi kerja yang bersifat kooperatif daripada kompetitif”. Indikator pada *Pengembangan Karir*, loading factor terbesar yaitu Z1.6 atau “SPengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja”. Indikator pada *Kinerja Karyawan* loading factor terbesar yaitu Y1.5 atau “Bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas”.

b. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach’s alpha dan D.G rho (PCA). Nilai cronbach’s alpha dan D.G rho (PCA) diatas 0,70 menunjukkan konstruk memiliki reabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,7 keatas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Tabel 4.11 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Pelatihan	0,879
Motivasi	0,800
Kinerja Karyawan	0,816
Pengembangan Karir	0,873

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Dari table di atas dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel 4.11 pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel Pelatihan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.879 > 0.6$.
2. Variabel Motivasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.800 > 0.6$
3. Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.816 > 0.6$
4. Variabel Pengembangan Karir adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.873 > 0.6$

c. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik, sedangkan nilai AVE diatas 0.3 sudah dapat dikatakan cukup baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata nilai *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.12 Average Varianted Extracted (AVE)

Variabel	(AVE)
Pelatihan	0,582
Motivasi	0,607
Kinerja Karyawan	0,524
Pengembangan Karir	0,664

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk *Pelatihan* sebesar 0,582; *Motivasi* sebesar 0,607; variable *Kinerja Karyawan* sebesar 0,524

dan Pengembangan Karir sebesar 0,664. Kelima Variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,3 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang cukup baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata nilai *variance* dari indikator-indikatornya.

2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antar konstruk. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstruk yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 4.13 *Discriminant Validity*

	Pelatihan	Motivasi	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
X1.1	0.829	0.597	0.667	0.240
X1.2	0.899	0.399	0.587	0.257
X1.3	0.799	0.578	0.420	0.145
X1.4	0.728	0.548	0.647	0.319
X1.5	0.774	0.375	0.622	0.182
X1.6	0.666	0.307	0.691	0.349
X2.1	0.493	0.665	0.510	0.324
X2.2	0.570	0.332	0.598	0.313
X2.3	0.470	0.472	0.677	0.245
X2.4	0.397	0.541	0.610	0.179
X2.5	0.551	0.643	0.510	0.178
X2.6	0.467	0.717	0.542	0.194
Y.1	0.835	0.336	0.307	0.773
Y.2	0.437	0.397	0.305	0.744
Y.3	0.729	0.549	0.559	0.851
Y.4	0.595	0.426	0.487	0.824
Y.5	0.483	0.273	0.427	0.377
Y.6	0.734	0.609	0.546	0.364
Z.1	0.611	0.547	0.663	0.537
Z.2	0.274	0.305	0.447	0.292
Z.3	0.449	0.377	0.565	0.351

Z.4	0.453	0.329	0.492	0.376
Z.5	0.502	0.495	0.781	0.651
Z.6	0.562	0.548	0.718	0.566

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Namun berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini tidak semuanya memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

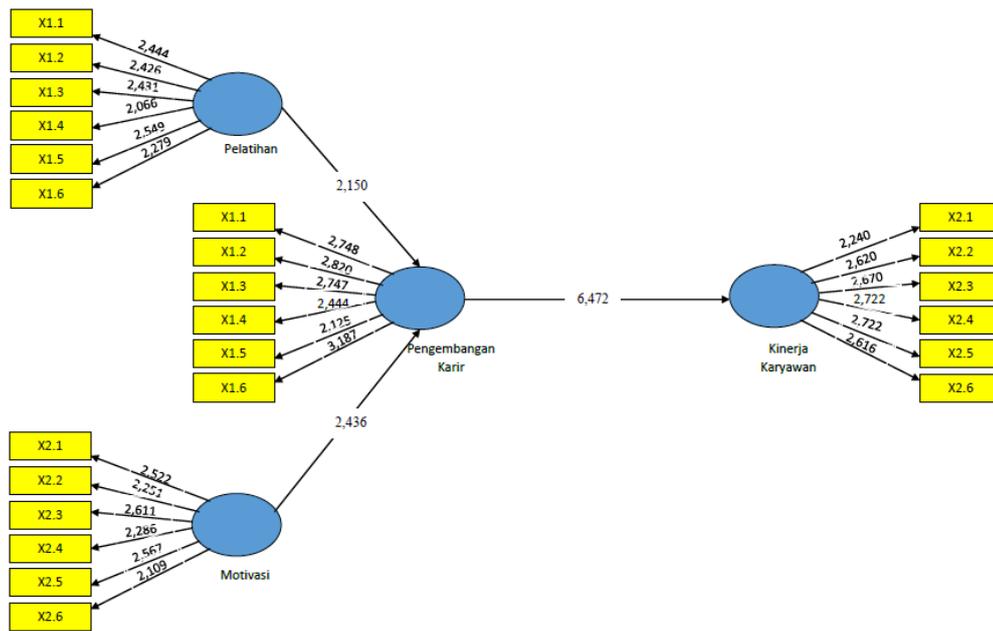
Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted (AVE)* untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $>0,5$ untuk model yang baik.

4.1.5 Evaluasi Model Struktural

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model struktural. Pertama adalah melihat signifikansi pengaruh antara konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk.

1. *Path Coefficient*

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t* test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*. Berikut hasil pengujian *t* terhadap innes dan outer model.



Gambar 4.2 T-Value Inner dan Outer Model

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrap. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

Tabel 4.14 Hasil Path Coefficient Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
X1 (Pelatihan) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.4556	0.4458	0.1378	3.3058	0.0010
X2 (Motivasi) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.2818	0.2755	0.1870	0.2720	0.0315
Z (Pengembangan Karir) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.2716	0.2657	0.1233	2.2022	0.0281

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2022

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam tabel 4.14 dapat dilihat pada seluruh nilai koefisien jalur adalah tidak semuanya positif (dilihat pada *original sample*). Kesimpulan dari tabel 4.14 adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan: Koefisien jalur = 0.4556 dan $P\text{-Values} = 0.0010 (> 0.05)$, artinya, pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Koefisien jalur = 0.2818 dan $P\text{-Values} = 0.0315 (> 0.05)$, artinya, pengaruh konsep diri terhadap Perilaku Konsumtif adalah positif dan signifikan.
3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan: Koefisien jalur = 0.2716 dan $P\text{-Values} = 0.0281 (> 0.05)$, artinya, pengaruh Literasi Keuangan terhadap Perilaku Konsumtif adalah positif dan signifikan.

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $P\text{-values} < \alpha = 5\% (0.05)$ sebagai berikut:

1. Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Pengembangan Karir: Koefisien jalur = 0.0414 dan $P\text{-Values} = 0.0541 (> 0.05)$, artinya, pengaruh Pengembangan Karir yang melalui Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.
2. Motivasi terhadap Perilaku Konsumtif yang melalui Pengembangan Karir: Koefisien jalur = 0.0178 dan $P\text{-Values} = 0.0370 (> 0.05)$, artinya, pengaruh Pengembangan Karir yang melalui Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.

2. *R-Square*

Pengertian *R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018).

Kriteria dari *R-Square* (Juliandi, 2018) adalah:

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.15 R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.292	0.591

Kesimpulan yang digambarkan dari pengujian nilai *R-Square* pada table 4.14 adalah *R-Square Adjusted* pada variabel kinerja karyawan = 0.591. Artinya kemampuan variabel pelatihan dan motivasi yang melalui pengembangan karir dalam menjelaskan pengembangan karir adalah sebesar 59,1% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

3. *F-Square*

Pengertian *effect size (F-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut Cohen (Juliandi & Manurung, 2014) adalah sebagai

berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Jika nilai $F^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
 $= 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16 *F-Square*

	X1	X2	Y	Z
Pelatihan			0.030	
Motivasi			0.083	
Kinerja Karyawan				
Pengembangan Karir			0.195	

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2022

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.16 adalah sebagai berikut:

1. Variabel pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai $F^2 = 0.030$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai $F^2 = 0.083$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai $F^2 = 0.195$, maka Efek yang sedang/moderat dari variable eksogen terhadap endogen.

4.2 Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode PLS yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software SmartPLS*, dan hasil uji koefisiensi jalur serta taraf

signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel uji-t diatas. pengaruh variabel Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.4556. Nilai probabilitas atau P-Values sebesar 0.0010 (> 0.05) dengan nilai t_{hitung} sebesar $3.3058 > t_{tabel} 1,995$. Maka hal tersebut berarti Pelatihan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian (Massie, 2015) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Begitu juga hasil penelitian (Siswadi, 2016), (Prayogi & Putri, 2022) dan (Prayogi et al., 2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dalam survei awal terjadi masalah dalam pelatihan yang dimana Pelatihan dan metode pelatihan yang digunakan seringkali tidak selaras sehingga karyawan sebagai peserta sulit untuk memahami dan mengimplementasikan pelatihan yang telah diikuti dalam proses pelaksanaan pekerjaan atau tanggung jawabnya dalam bekerja.

Dalam hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian serta dengan pengujian terdahulu bahwa adanya pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dalam melakukan Pelatihan dan metode pelatihan menggunakan metode yang selaras sehingga karyawan sebagai peserta akan mudah untuk memahami dan mengimplementasikan pelatihan yang telah

diikuti dalam proses pelaksanaan pekerjaan atau tanggung jawabnya dalam bekerja.

Menurut (Elizar & Tanjung, 2018) Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

4.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel uji-t pengaruh variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.2818. Nilai probabilitas atau P-Values sebesar 0.0315 (> 0.05) dengan nilai t_{hitung} 0.2720 $> t_{tabel}$ 1,995. Maka hal tersebut berarti Motivasi (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Tampi, 2014) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Manado. Penelitian yang dilakukan (Gultom, 2014) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Ibrahim et al, 2019) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Fadillah, 2022), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), dan (Prayogi & Yani, 2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada survei awal terdapat permasalahan yang menyatakan bahwa Penurunan motivasi kerja karyawan disebabkan oleh ketidak jelasan dalam pengarahan, pembagian tugas dan pekerjaan yang menumpuk. Miss communication juga seringkali terjadi pada saat sedang banyak pekerjaan, hal ini menyebabkan kesalahpahaman yang berakibat terabaikannya beberapa pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada hari itu juga.

Dalam hal ini perusahaan lebih jelas dalam memberikan pengarahan, pembagian tugas dan pekerjaan yang menumpuk, serta menghindari miss communication yang menyebabkan banyaknya kesalahpahaman yang mengakibatkan terabaikannya beberapa pekerjaan yang seharusnya terselesaikan di waktu yang telah ditetapkan.

4.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Dari data diperoleh hasil uji-t peran Literasi Keuangan terhadap Perilaku Konsumtif yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.2716. Nilai probabilitas atau *P-Values* = 0.0281 (> 0.05), dengan hal tersebut berarti Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.

Hasil penelitian terdahulu (Bahri & Nisa, 2017) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitupun menurut (Faustyna & Jumani, 2015) dengan judul penelitian Pengaruh “Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan” menunjukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam survei awal dijelaskan bahwa Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Telkom Akses Gaharu Medan berdasarkan waktu lama kerja akan tetapi

Perusahaan merencanakan pengelolaan karier pegawai berbasis kompetensi, yang dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara pegawai, manajer lini dan yang dilakukan dengan pendekatan.

Menurut (Bahri & Nisa, 2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, sedangkan menurut Stone dalam Gomez (2007, hal. 213) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang.

4.2.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir

Dari data diperoleh hasil uji- t pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.0414. Nilai probabilitas atau P-Values sebesar 0.0541 (> 0.05) dengan hal tersebut berarti Pelatihan terhadap Kinerja karyawan yang melalui pengembangan karir adalah positif dan signifikan.

Hasil penelitian (Syahputra & Tanjung, 2020a) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir.

Pelatihan karyawan berhubungan erat terhadap hasil pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja karyawan dan pelatihan karyawan dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam hal ini perusahaan memberikan pelatihan sesuai dengan posisi atau bidang karyawan tersebut sehingga ketika karyawan tersebut dapat menguasai dan memahami pekerjaan yang dikerjakannya akan mempermudah karyawan tersebut dalam pengembangan karir setiap karyawan.

4.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir

Dari data diperoleh hasil uji-t pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.0178. Nilai probabilitas atau P-Values sebesar 0.0370 (> 0.05), dengan hal tersebut berarti pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir adalah positif dan signifikan.

Meningkatnya motivasi karyawan dapat dilihat dari atasan yang selalu mendukung pengembangan karir karyawannya dan minat karyawan yang tinggi untuk di promosikan sehingga karyawan merasa memiliki potensi dalam pengembangan karir di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang telah membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan seperti yang dilakukan (Sangkono, 2013) yang mendapatkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan Karir.

Promosi atau kenaikan jabatan pada sebuah perusahaan adalah sesuatu yang lumrah terjadi. Hal tersebut adalah bentuk pengembangan karir yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karir ini tentu menjadi suatu hal yang diinginkan oleh setiap karyawan karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya.

Bayangkan jika perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, pasti karyawan akan pindah dan justru merugikan perusahaan itu sendiri karena harus sering melakukan rekrutmen.

Dalam hal ini pimpinan harus memberikan motivasi kepada setiap karyawannya sehingga karyawan tersebut merasa terdorong dalam melakukan kinerjanya, namun dalam hal motivasi perusahaan harus memberikan motivasi yang bersifat financial yang berupa bonus pencapaian target ataupun bonus lemburan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki kemampuan sehingga dapat melakukan pengembangan karir.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada Pengaruh Pelatihan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
2. Ada pengaruh Motivasi secara parsial Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
3. Ada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
4. Ada Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.
5. Ada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Studi Kasus Pada Karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan motivasi bagi karyawan agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga

disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.

2. Dalam memberikan pelatihan kepada para karyawan diharapkan selalu menggunakan tenaga pelatihan yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan, dengan harapan kegiatan pelatihan yang dilakukan mampu memberikan jaminan bahwa program – program yang di tetapkan dapat berjalan atau dilaksanakan sesuai standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Karyawan lebih meningkatkan motivasi kerja dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab agar menjaga kinerja tetap baik dan sesuai dengan harapan bersama baik karyawan maupun perusahaan. Penerapan budaya organisasi hendaknya juga harus diperhatikan oleh seluruh karyawan guna menjaga kelangsungan kerja yang baik dan kondusif.
4. Perusahaan diharapkan untuk lebih memperhatikan karir setiap karyawannya. Dalam hal ini, atasan memiliki peran penting dalam memberikan penjelasan, bimbingan dan arahan yang lebih intensif kepada karyawan tentang jenjang karir yang dapat dicapainya. Dengan demikian pemahaman dan kemampuan karyawan akan meningkat mengenai alur atau urutan karir yang harus ditempuh oleh karyawan untuk mencapai tujuan karir yang telah ditentukan. Selain itu, perusahaan diharapkan agar membuat Metode dan proses alur karir yang jelas, sehingga akan membuat sistem pengembangan karir lebih efektif, karena akan memudahkan 250 karyawan dalam membuat rencana-rencana karirnya dimasa depan dan akan membuat karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan posisi jabatannya. Selain itu, dalam

pengembangan karir perusahaan harus melihat dari kinerja karyawan. Dengan demikian karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga akan memberikan pengaruh tidak hanya kepada karyawan saja tetapi juga bagi perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang ada. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Tidak semua karyawan bersedia untuk membantu dalam menjawab koesioner tersebut, dengan alasan memiliki pekerjaan yang harus diselesaikan secepat mungkin, hal inilah yang membuat peneliti harus mengunjungi perusahaan beberapakali.
2. Penelitian ini menggunakan skala Likert. Hal ini dapat memungkinkan menimbulkan masalah dalam proses analisis berhubung kemungkinan responden menjawab dengan asal pilih.
3. Adanya ketakutan peneliti dikarenakan responden tidak menjawab koesiner dengan keadaan yang sebenar benarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja. *Jiaganis*, 3(2), 1–17.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16(2), 135–150. <https://doi.org/10.35917/tb.v16i2.33>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Chairil, N. K. (2019). *The Effect of Competency and Training on Employee Performance At PT Bank Mandiri Branch Office, Palopo City. Journal of research management*, 1(1), 11-20.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1 (1), 23 - 31.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>
- Faustyna, & Jumani. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15 (1), 71–79.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Gultom, D. K. (2014). pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pt. perusahaan gas negara (persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 176–183.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia* (kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hotiana, N., & Febriansyah. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata Ri). *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Fakultas UNIAT*, 3(1), 27–39. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/259366-pengaruh-motivasi-dan-stres-kerja-terhad-adf67e0b.pdf>
- Ibrahim Dincer, Marc A. Rosen, P. A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Jufrizen, J. & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol 15(01), 1–11.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.

- Jufrizen, J., & Fadillah, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal AKTUAL*, 20 (1).
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). *Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivations as an Intervening Variable. Proceeding of AICS-Sosial Sciences*, 7, 441–446.
- Jufrizen, J., & Sitorus, tiara safani. (2021). Pengaruh Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *SiNTEsa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. Umsu Press.
- Kartika, R., & Jufrizen, J. (2022). Effect Of Work Ethics And Job Satisfaction On Employee Performance With Intervening. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 3(1), 1456–1465.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusuma, G. (2015). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 22(1), 85894.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 747–755.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ke-12*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Massie, R. (2015). Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 635–645.
- Massie, R., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15 (5), 635–664.

- Mujiatun, S. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 53(9), 1689–1699.
- Mutiara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2016). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kantor Dana Pensiun Telkom). *Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 7(2), 1068–1076.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Dharmawangsa. In *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 216–222). Badan Penerbit UNA PRESS.
- Prayogi, M. A., & Putri, cici ayunda. (2022). *Effect of Training and Career Development on Employee Performance. Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 3(1), 15–25.
- Prayogi, M. A., & Yani, I. (2021). the Role of Work Motivation in Mediating the Effect of the Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 211–220. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v1i2.75>
- Putra, B. A. M., & Kumalaputra, I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran. *Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12 (01)(1), 55–72.
- Saripuddin, H. J., & Handayani, R. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 419–428.
- Saripuddin, H. J., & Silvy, B. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.3014>
- Setiadi, N. (2013). *Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, S. P. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal*

Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 17(1), 124–137.

- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *Jurisma : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i1.998>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R &D*, Alfabeta. *Denzin, NK, & Lincoln, S. Yvonna*.
- Suliyanto, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Supatmi, M. E., Nimram, U., & Utami, H. N. (2012). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1), 25–37.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Iindonesia, TBK (Regional Sales Manado). *Jurnal Acta Diurna*, III(4), 1–20.
- wibowo. (2012). *Manajemen Prestasi Kerja Edisi kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner Dengan LISREL-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Novita Anggriani memohon Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan.

Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **“Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan Telkom Akses Gaharu Medan)”**.

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

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | | |
|-------|-----------------|--------|-----------------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | d. TS | : Tidak Setuju |
| b. S | : Setuju | e. STS | : Sangat Tidak Setuju |
| c. KS | : Kurang Setuju | | |

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : 20-30 thn 31-40 thn > 40 thn
4. pendidikan Terakhir : SD SMP SMA
 D3 S1 – S3
5. Lama Masa Jabatan : 1-3 tahun 4 - 6 tahun
 7- 10 tahun > 10 tahun

VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
3.	Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif dan efisien					
4.	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan					
5.	Bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas					
6.	Saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja					

VARIABEL PELATIHAN (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan					
2.	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan					
3.	Sebaiknya metode yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan					
4.	Peserta sebaiknya dipilih berdasarkan dengan kebutuhan perusahaan					
5.	Saya mengikuti pelatihan berdasarkan dengan bidang yang ditempati					
6.	Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik					

VARIABEL MOTIVASI (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.					
2.	Saya siap menerima tanggung jawab yang besar demi mendapatkan kesuksesan daripada harus memberikan peluang tersebut kepada orang lain.					
3.	Saya lebih suka situasi kerja yang bersifat kooperatif daripada kompetitif					
4.	Saya menginginkan hubungan kerja yang memiliki tingkat saling pengertian yang tinggi.					
5.	Saya lebih menyukai situasi persaingan dalam hal pekerjaan.					
6.	Saya berusaha untuk mempengaruhi orang lain dalam hal pekerjaan					

VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa perusahaan adil dalam karir					
2.	Saya merasa perusahaan menghargai potensi karyawan					
3.	Pemimpin selalu membuka akses kepada karyawan untuk mengembangkan karir					
4.	Perusahaan memberikan saya kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan/kursus					
5.	Lamanya waktu bekerja dijadikan pertimbangan perusahaan dalam melakukan pengembangan karir					
6.	Pengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja					

Tabulasi Variabel Pelatihan (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	total
4	4	5	3	5	5	22
4	4	5	4	3	5	25
4	4	3	4	4	5	24
5	5	5	4	5	4	28
1	2	5	3	5	4	20
4	5	4	3	5	5	26
4	4	5	3	5	2	23
4	4	4	4	2	4	22
5	5	2	5	5	5	27
4	4	5	5	5	4	27
4	4	5	4	5	4	26
3	4	3	4	4	5	23
4	5	5	4	5	5	28
4	4	5	4	5	5	28
3	4	5	3	5	5	25
3	4	5	3	5	4	24
4	5	5	1	5	5	25
3	4	5	3	5	4	24
5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	28
5	5	5	3	5	5	28
4	4	5	5	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	3	5	5	26
3	5	5	4	5	5	28
3	4	5	2	5	5	25
3	5	5	2	5	5	35
4	4	5	3	5	5	26
3	4	4	1	5	4	21
4	4	3	2	5	3	21
3	4	5	3	4	5	24
3	5	5	2	5	5	25
4	4	5	3	5	5	22
5	5	4	4	5	4	25
4	4	4	3	5	5	25
4	3	5	4	4	4	24
1	3	4	3	3	4	18
5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	3	5	4	20
4	4	5	3	5	4	25
4	4	5	4	5	5	28
4	4	5	4	5	5	28
4	5	5	3	5	5	29

4	4	5	4	5	5	28
5	4	5	5	5	5	29
2	4	5	4	5	5	25
3	5	1	4	5	4	22
3	4	2	2	5	5	21
4	4	5	3	5	4	25
1	5	3	4	5	5	23
3	4	1	3	5	5	21
3	4	1	5	5	4	26
5	3	3	2	3	5	21
4	5	5	3	5	5	28
4	3	5	2	5	5	24
4	4	5	3	5	5	26
4	5	5	1	5	1	21
3	4	4	5	4	3	23
3	4	4	3	5	4	23
4	3	5	4	3	4	23
4	3	4	4	4	4	23
3	4	4	4	5	4	24
3	4	4	4	4	5	24
3	4	4	4	4	5	24
2	3	5	2	5	5	22
3	5	4	4	4	4	24
4	2	4	4	4	5	23
4	4	4	4	5	4	25
3	4	3	3	4	5	22
3	4	5	4	4	4	24
3	5	5	3	5	5	26

Tabulasi Variabel Motivasi (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total
4	4	4	5	4	5	26
4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	5	4	38
5	4	5	5	4	5	21
4	4	4	5	4	4	25
4	5	4	4	5	4	26
5	4	4	5	4	4	26
4	4	5	4	5	5	27
5	4	5	5	4	4	32
4	5	4	5	4	4	26
4	4	5	4	5	5	27
5	5	4	5	5	5	29
5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	33
4	5	5	4	5	4	27
5	4	5	5	4	5	28
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	5	5	29
4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	4	4	4	26
5	5	5	4	5	5	29
5	4	5	4	5	5	28
5	4	4	4	4	4	25
4	4	4	5	5	5	27
4	5	5	5	5	4	28
5	5	5	5	4	5	29
5	4	5	4	5	3	26
5	5	4	4	4	4	26
4	4	5	4	4	4	25
5	5	5	5	4	5	30
5	5	5	5	5	5	30
2	4	5	4	5	4	24
2	3	4	3	4	2	18
5	5	3	4	2	5	24
4	3	4	4	5	4	20
5	5	3	5	5	5	28
5	5	5	3	5	3	26
4	5	4	5	4	5	27
5	4	5	4	3	5	26
4	4	5	5	5	4	26
3	5	5	4	4	3	24
4	5	5	5	5	4	28

4	4	4	4	5	4	25
4	4	5	5	4	4	26
5	5	4	4	5	5	28
4	3	5	4	5	4	25
5	4	4	4	5	5	27
5	5	4	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	5	4	5	28
4	4	5	4	5	5	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	5	4	5	26
4	5	5	4	5	5	28
4	4	5	4	4	5	26
5	4	4	5	4	4	26
4	4	5	4	4	4	24
4	5	4	5	5	5	23
4	5	5	4	4	4	26
5	4	5	4	4	4	26
4	5	4	5	5	4	27
5	4	5	5	5	4	28
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	5	5	29
5	5	4	5	4	5	28
4	5	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	4	30
4	4	5	5	5	5	28
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	4	25
5	5	4	5	5	5	29

Tabulasi Jawaban Variabel Pengembangan Karir (Z)

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	total
5	4	5	4	5	5	28
5	5	5	4	3	4	26
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	4	4	35
5	4	4	5	5	5	28
3	4	4	5	5	5	26
4	4	5	4	4	5	26
5	2	5	5	5	5	27
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	3	5	5	25
5	5	3	4	3	4	24
5	1	3	5	4	4	22
5	1	3	3	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30
4	3	4	5	5	5	26
5	5	5	5	5	5	35
5	4	5	3	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	5	29
4	3	4	4	4	5	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	5	29
5	5	5	5	5	5	30
3	2	3	5	5	5	23
5	5	5	3	5	5	28
5	3	4	4	4	5	25
3	3	5	2	3	3	19
4	3	3	3	4	5	22
4	3	3	4	5	5	24
5	4	3	4	5	5	26
5	3	4	4	4	5	25
4	5	4	3	2	4	24
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	4	4	4	29
4	3	4	3	3	3	20
5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	28
4	4	5	5	5	5	28

5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	5	5	5	29
5	3	4	4	5	5	26
5	5	4	4	4	4	26
4	4	4	5	5	5	24
5	4	4	4	5	5	27
4	2	3	2	4	5	20
5	5	2	2	5	5	24
4	5	5	3	5	5	27
4	4	4	4	5	5	26
5	5	5	3	5	3	26
3	4	4	5	3	5	24
5	3	3	3	5	5	24
3	3	4	3	5	4	22
4	3	4	4	5	4	21
5	5	5	5	5	5	31
5	3	5	5	5	5	28
5	4	5	2	4	4	22
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	3	4	4	23
4	5	4	5	5	5	28
4	4	4	4	4	4	24
2	4	3	2	3	4	18
4	4	5	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	30
3	3	4	4	5	5	24
4	4	4	5	5	4	22
4	4	4	5	4	4	25
4	5	3	5	3	5	25
4	4	5	4	4	4	25
5	3	4	4	5	5	26

Tabulasi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

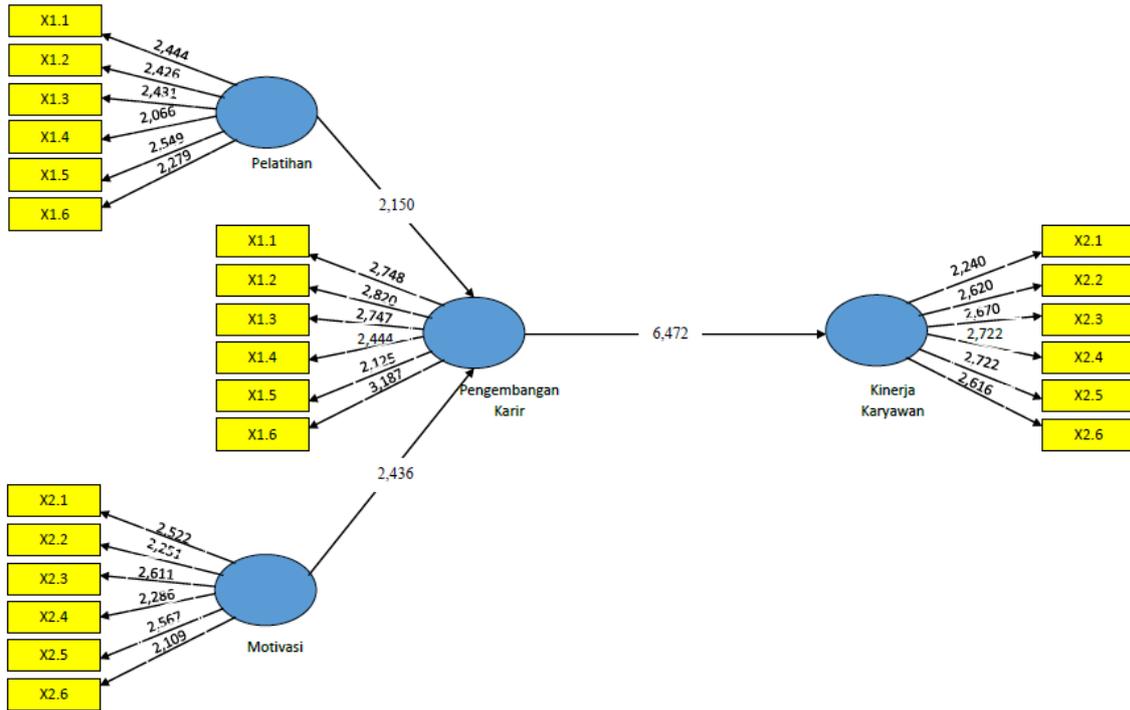
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	total
5	5	3	4	5	4	4	5	22
3	4	4	5	4	5	4	5	25
5	4	4	3	4	4	4	3	24
3	5	5	5	5	5	5	5	28
5	5	4	4	4	5	4	4	27
5	5	5	5	5	4	5	4	29
4	5	4	5	5	5	3	5	28
4	4	4	4	5	4	5	5	25
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	3	5	30
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	5	4	3	3	5	26
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	5	5	5	5	5	29
5	1	5	5	5	5	5	5	26
4	4	4	4	5	4	4	5	25
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	3	4	4	3	4	4	24
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	5	30
4	4	3	5	5	3	5	5	24
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	5	5	5	5	29
4	4	5	5	5	3	4	4	26
5	5	3	5	5	5	4	5	30
5	5	5	5	5	4	5	5	29
5	4	4	4	4	4	4	5	25
5	5	5	5	3	2	3	3	25
4	4	4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	4	4	25
5	5	3	3	3	2	2	5	21
5	5	4	4	4	4	4	5	26
4	4	3	4	5	4	4	3	24
5	5	5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	5	3	4	4	23
4	3	2	4	3	3	4	5	19
5	5	5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	4	4	5	5	3	27
5	5	3	4	4	4	4	5	25
4	4	5	5	5	4	5	5	27

5	5	4	4	5	4	5	5	27
5	5	4	5	4	2	3	5	25
4	5	5	4	5	5	5	5	28
4	4	5	5	5	5	5	5	28
5	4	4	4	4	5	5	4	26
5	4	3	5	5	4	3	5	26
5	5	5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	5	2	5	4	23
4	4	4	3	4	2	4	4	21
5	5	5	4	5	5	4	5	29
4	4	4	4	4	4	3	4	24
3	4	4	5	4	4	3	4	24
4	4	4	4	4	3	4	3	23
4	4	4	4	5	5	4	4	26
5	5	5	5	5	5	4	5	30
5	5	5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	4	4	4	3	25
4	5	5	5	3	4	5	4	26
4	4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	3	4	2	23
5	5	5	4	5	4	5	4	28
5	5	5	4	5	3	4	5	27
4	4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	5	4	4	29
3	4	5	4	4	5	4	4	25
4	3	5	4	3	4	5	3	23
4	4	4	4	5	4	4	4	25
4	4	5	5	5	5	5	5	28

Hasil Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	66	1.00	5.00	3.6234	.88910
X1.2	66	2.00	5.00	4.1948	.70783
X1.3	66	1.00	5.00	4.3377	1.02097
X1.4	66	1.00	5.00	3.4675	1.03345
X1.5	66	2.00	5.00	4.6494	.66424
X1.6	66	1.00	5.00	4.4935	.75434
X2.1	66	2.00	5.00	4.3766	.64968
X2.2	66	3.00	5.00	4.4156	.57010
X2.3	66	3.00	5.00	4.5195	.55275
X2.4	66	3.00	5.00	4.4805	.55275
X2.5	66	2.00	5.00	4.4805	.62007
X2.6	66	2.00	5.00	4.3896	.63154
Z1.1	66	2.00	5.00	4.4026	.69320
Z1.2	66	1.00	5.00	4.0130	.99331
Z1.3	66	2.00	5.00	4.2597	.76782
Z1.4	66	2.00	5.00	4.1429	.91356
Z1.5	66	2.00	5.00	4.4805	.71838
Z1.6	66	3.00	5.00	4.6364	.55982
Y1.1	66	3.00	5.00	4.4416	.63853
Y1.2	66	1.00	5.00	4.5065	.68101
Y1.3	66	2.00	5.00	4.2597	.75048
Y1.4	66	3.00	5.00	4.4156	.59273
Y1.5	66	3.00	5.00	4.4935	.66141
Y1.6	66	2.00	5.00	4.1299	.93683
Valid N (listwise)	66				



Asihita 1

Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Composite Reliability

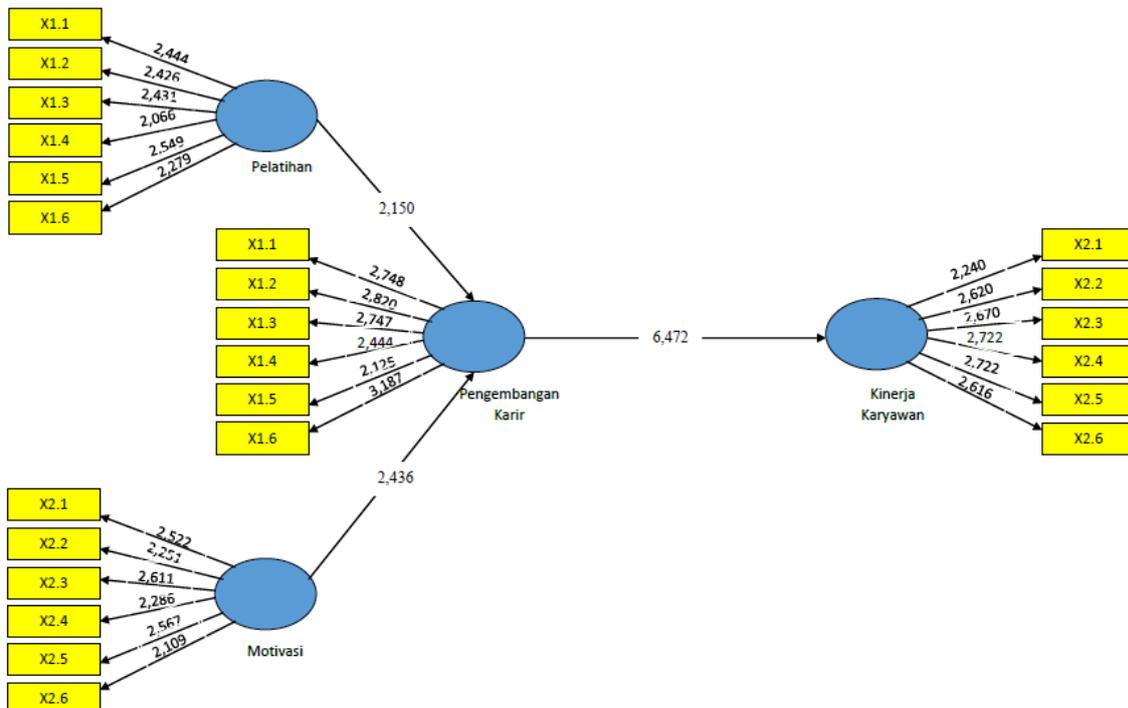
Variabel	Composite Reliability
Pelatihan	0,879
Motivasi	0,800
Kinerja Karyawan	0,816
Pengembangan Karir	0,873

Average Varianed Extracted (AVE)

Variabel	(AVE)
Pelatihan	0,582
Motivasi	0,607
Kinerja Karyawan	0,524
Pengembangan Karir	0,664

Discriminant Validity

	Pelatihan	Motivasi	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
X1.1	0.829	0.597	0.667	0.240
X1.2	0.899	0.399	0.587	0.257
X1.3	0.799	0.578	0.420	0.145
X1.4	0.728	0.548	0.647	0.319
X1.5	0.774	0.375	0.622	0.182
X1.6	0.666	0.307	0.691	0.349
X2.1	0.493	0.665	0.510	0.324
X2.2	0.570	0.332	0.598	0.313
X2.3	0.470	0.472	0.677	0.245
X2.4	0.397	0.541	0.610	0.179
X2.5	0.551	0.643	0.510	0.178
X2.6	0.467	0.717	0.542	0.194
Y.1	0.835	0.336	0.307	0.773
Y.2	0.437	0.397	0.305	0.744
Y.3	0.729	0.549	0.559	0.851
Y.4	0.595	0.426	0.487	0.824
Y.5	0.483	0.273	0.427	0.377
Y.6	0.734	0.609	0.546	0.364
Z.1	0.611	0.547	0.663	0.537
Z.2	0.274	0.305	0.447	0.292
Z.3	0.449	0.377	0.565	0.351
Z.4	0.453	0.329	0.492	0.376
Z.5	0.502	0.495	0.781	0.651
Z.6	0.562	0.548	0.718	0.566



Aktivitas 1

T-Value Inner dan Outer Model

Hasil Path Coefficient Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
X1 (Pelatihan) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.4556	0.4458	0.1378	3.3058	0.0010
X2 (Motivasi) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.2818	0.2755	0.1870	0.2720	0.0315
Z (Pengembangan Karir) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.2716	0.2657	0.1233	2.2022	0.0281

R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.292	0.591

F-Square

	X1	X2	Y	Z
Pelatihan			0.030	
Motivasi			0.083	
Kinerja Karyawan				
Pengembangan Karir			0.195	



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
BINA HUMANIS, KUALITAS, AGAMA, TEKNOLOGI
BERSAMA SAMA MELAKUKAN
KEBERSAMAAN

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 2394 / TGS / HL.3-AU / UMSU-05 / F / 2022

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan
Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 12 Agustus 2022

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Novita Anggriani
N P M : 1805160291
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui
Pengembangan Karir (studi kasus pada Karyawan PT Telkom Akses
Gaharu Medan)

Dosen Pembimbing : Hazmanan Khair, Phd.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 12 Agustus 2023**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 14 Muharram 1444 H
12 Agustus 2022 M



Dekan

H. JANURI, SE., MM., M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Peringgal





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

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 2453/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/15/1/2022

Medan, 15/1/2022

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Novita Anggriani
NPM : 1805160291
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : SDM

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Pimpinan perusahaan menyadari masih kurangnya kompetensi para karyawan sehingga perlu dikembangkan. Apalagi menghadapi persaingan pasar bebas sekarang ini menuntut kualitas karyawan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain. Guna mengembangkan kemampuan karyawan perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan berupa pengarahan, guna membentuk sikap pekerja yang baik. Bagi karyawan baru harus menjalani pelatihan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan antara lain dengan cara memperkenalkan cara pelaksanaan pekerjaan baik dibidang pelayanan maupun dibidang teknik lainnya.

Rencana Judul : 1. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan
2. Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap karyawan
3. Pengaruh work environment dan komunikasi intern terhadap kinerja karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : PDAM TIRTANADI SUMATERA UTARA

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Novita Anggriani)



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

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

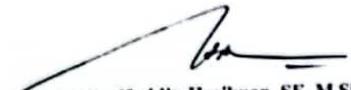
Nomor Agenda: 2453/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/15/1/2022

Nama Mahasiswa : Novita Anggriani
NPM : 1805160291
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : SDM
Tanggal Pengajuan Judul : 15/1/2022
Nama Dosen pembimbing*) : Dr. Hazmanan Khair, SE., MBA 15/1/2022

Judul Disetujui**)

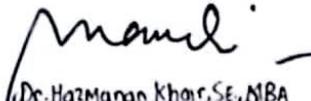
PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN
KARIR (STUDI KASUS PADA KARYAWAN
PT. TELKOM AKSES GAHARU MEDAN.....)

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen


(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE, M.Si.)

Medan, 04 Agustus 2022.....

Dosen Pembimbing


(Dr. Hazmanan Khair, SE, MBA)

Keterangan:

*) Ditau oleh Pimpinan Program Studi

**) Ditau oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadlah kelembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"

Nomor : Tel.267/PD 520/R1W-1A1P0000/2022

Medan, 16 Agustus 2022

Kepada Yth.
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Mukhtar Basri No.3
Medan

Lampiran : 1 (satu) File
Perihal : **Persetujuan Izin Riset Pendahuluan**

Dengan Hormat,

Menindak lanjuti surat Saudara Nomor: 2394/II.3-AU/UMSU-05/F/2022 tanggal 12 Agustus 2022 Perihal: Izin Riset Pendahuluan, dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswa Saudara dapat melaksanakan Riset mulai tanggal 22 Agustus 2022 s/d Selesai 2022, Mahasiswa yang dimaksud sesuai daftar dibawah ini :

NO	NAMA	NIM/NIS/NPM	LOKASI RISET	PEMBIMBING
1	Novita Anggriani	1805160291	Data Management	Hendrawan Sapta Nugroho/730463

Apabila lokasi atau tempat Riset dimaksud sejalan dengan keinginan dan harapan Saudara, maka Mahasiswa yang bersangkutan agar melengkapi persyaratan sbb :

- Menandatangani surat kesediaan (TP-2) yang berisi antara lain tentang :
 - Bersedia ditempatkan dimana saja lokasi Riset/Magang/Kerja Praktek yang membutuhkan sesuai kesepakatan.
 - PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. akan memberikan Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. tidak akan membubuhkan tandatangan dan/ atau stempel pada Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat yang dikeluarkan oleh pihak lain (pihak sekolah) selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
- Menandatangani surat pernyataan (TP-1) yang berisi tentang kerahasiaan dan tidak akan menyalahgunakan informasi maupun data tentang PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- Dalam pelaksanaan Riset/Magang/Kerja Praktek PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. akan menyediakan seorang pembimbing (tersebut diatas) sekaligus penilaian sesuai kriteria yang ada.
- Pembimbing PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. tidak wajib menandatangani berkas selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
- Selama menjalankan kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek harus berpakaian seragam sekolah rapi dan sopan sesuai dengan tata tertib di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- Dilarang membawa senjata tajam & barang/ segala sesuatu yang dilarang oleh undang-undang

Kantor Witel Medan
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk
Jl. Prof. HM. Yamin, SH No. 13
Medan (20234)

T : 061-4530001
F : 061-4530002

7. Mematuhi Peraturan kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan memperhatikan rambu/tanda K3 demi keselamatan dan kenyamanan diri sendiri maupun orang lain yang berada dilingkungan PT Telekomunikasi Indones
8. Selama melaksanakan Riset/Magang/Kerja Praktek tidak berikan uang jasa/ uang transport, dan sejak menjadi peserta Magang diharuskan untuk mengenakan kartu pengenal yang dikeluarkan oleh Unit Safety & Security di Lantai I Jalan Prof.H.M.Yamin SH No 13 Medan.
9. Sebelum melaksanakan Kerja Praktek supaya melaporkan ke HR WITEL Medan Jalan Prof. H.M Yamin SH. No.13 dengan Sdri. Melinda Sinulingga NIK 840059, mengisi dan menyerahkan "Surat Pernyataan" bermaterai Rp 6.000,- sebanyak 2 (dua) lembar atau Rp 10.000,- sebanyak 1 (satu) lembar "Surat Kesediaan", dan Pas Photo berwarna ukuran 2x3 sebanyak 2 (dua) lembar, paling lambat 1 (satu) minggu sebelum tanggal pelaksanaan

Apabila dalam waktu yang telah ditentukan peserta tidak melapor, maka kami anggap yang bersangkutan telah mengundurkan diri.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami,



Hida Triwarance
MGR SHARED SERVICE HC & FINANCE MEDAN

Tembusan

1. Sdr. MGR SECURITY & SAFETY MEDAN
2. Sdr. HENDRAWAN SAPTA NUGROHO



Nomor : Tel.302/PD 520/R1W-1A1P0000/2022
Medan, 19 September 2022

Kepada Yth.
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Mukhtar Basri No.3
Medan

Lampiran : 1 (satu) File
Perihal : Selesai Riset

Dengan hormat,

Menunjuk :

1. Surat Saudara Nomor: 2394/II.3-AU/UMSU-05/F/2022, tanggal 12 Agustus 2022 Perihal: Izin Riset Pendahuluan
2. Surat kami No.Tel.267/PD 520/R1W-1A1P0000/2022, tanggal 16 Agustus 2022 Perihal: Persetujuan Permohonan Riset

Dengan ini diberitahukan bahwa **Novita Anggriani , NPM. 1805160291** telah selesai melaksanakan Riset yang dilaksanakan mulai tanggal 22 Agustus 2022 s/d Selesai 2022 di Data Management Witel Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami



Hida Triwarance
MGR SHARED SERVICE HC & FINANCE MEDAN

Tembusan
Sdr. MGR SECURITY & SAFETY MEDAN

Witel Medan
LEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk
f. HM. Yamin, SH No. 13
100000

T : 061-4530001
F : 061-4530002





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mughtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini **Senin, 29 Agustus 2022** telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen
dengan bahwa :

Nama : Novita Anggriani
N.P.M. : 1805160291
Tempat / Tgl.Lahir : Marihat Butar III, 11 Juni 2000
Alamat Rumah : Huta III Marihat Butar
JudulProposal : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT Telkom Akses Gaharu Medan)

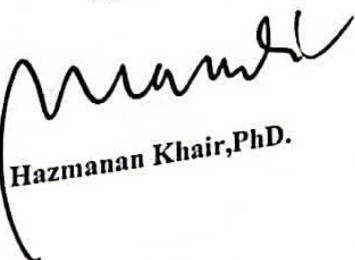
Disetujui / tidak disetujui *)	
em	Komentar
idul	Menambahkan 1 variabel, Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi kasus pada karyawan PT. Telkom Akses Gaharu Medan)
ab I
ib II	Menambahkan Sitasi / Jurnal Dosen-Dosen.....
b III
nnya
npulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

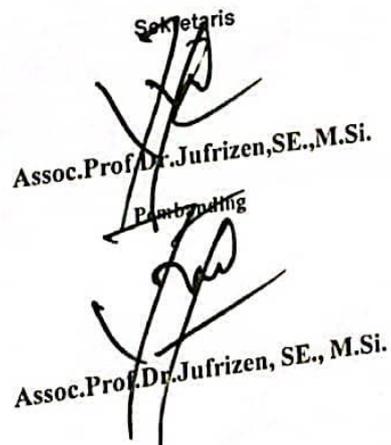
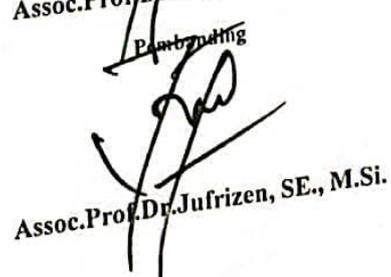
Medan, Senin, 29 Agustus 2022

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.
Pembimbing


Hazmanan Khair, PhD.

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.
Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Senin, 29 Agustus 2022** menerangkan bahwa:

Nama : Novita Anggriani
N.P.M. : 1805160291
Tempat / Tgl.Lahir : Marihat Butar III, 11 Juni 2000
Alamat Rumah : Huta III Marihat Butar
JudulProposal : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT Telkom Akses Gaharu Medan)

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Hazmanan Khair,PhD.*

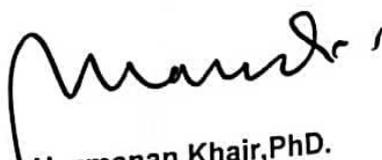
Medan, Senin, 29 Agustus 2022

TIM SEMINAR

Ketua


Jasman Saripuddin,SE.,M.Si.

Pembimbing


Hazmanan Khair,PhD.

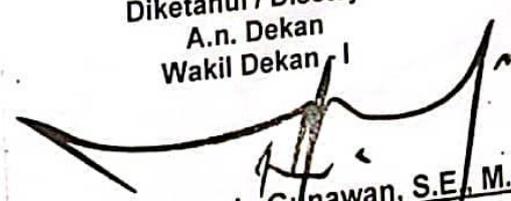
Sekretaris


Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si.

Pembanding


Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan I


Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN: 0105087601



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

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : Novita Anggriani
N.P.M : 1805160291
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Hazmanan Khair SE.,MBA
Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT Telkom Akses Medan)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab I	Latar Belakang Melengkapi Data Kinerja Variabel Pada Balasan		
Bab II	Penambahan Teori		
Bab III	Perbaikan Kerangka konsep		
Daftar Pustaka	Mendeley		
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	Ace seminar proposal	20/08/22	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si)

Medan, Agustus 2022
Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(Dr. Hazmanan Khair SE.,MBA)



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

Nomor
Lamp.
Hal

: 2737/II.3-AU/UMSU-05/F/2022
:-
: **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 16 Shafar 1444 H
13 September 2022 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT.Telkom Akses Gaharu Medan
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di Perusahaan/ instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Studi Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Novita Anggriani
N P M : 1805160291
Semester : VIII (Delapan)
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Karyawan PT Telkom Akses Gaharu Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Peringgal