

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah proses mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merangkum penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan topik yang sedang diteliti. Tinjauan pustaka berfungsi untuk menunjukkan relevansi dan kontribusi penelitian baru terhadap pengetahuan yang ada (Cresswell, 2014: 156). Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, serta prestasi kerjanya yang didorong oleh motivasi untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2020: 11).

Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan tenaga kerja. Fungsi operasional MSDM meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja, yang semuanya bertujuan agar organisasi dapat memanfaatkan SDM secara optimal (Mathis & Jackson, 2020)

2.1.1 Pelatihan Karyawan

Dalam lanskap bisnis yang terus berevolusi dan semakin kompetitif, pelatihan karyawan telah menjadi komponen vital dalam strategi pengembangan sumber daya manusia organisasi modern. Fenomena globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan demografis tenaga kerja telah mendorong perusahaan untuk terus

berinvestasi dalam program pelatihan yang efektif. Organisasi yang berhasil di abad ke-21 adalah mereka yang mampu mengembangkan modal manusia mereka secepat atau bahkan lebih cepat dari perubahan lingkungan bisnis (Ulrich et al., 2020: 89).

Pelatihan tidak lagi dipandang sebagai biaya tambahan, melainkan sebagai investasi strategis yang menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh *American Society for Training and Development* (ASTD), perusahaan yang berinvestasi pada pelatihan intensif mendapatkan peningkatan profitabilitas 24% lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memprioritaskan pengembangan karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan Karyawan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang (Simamora, 2020: 178). Pelatihan didefinisikan sebagai usaha apa pun yang direncanakan untuk meningkatkan pembelajaran keterampilan kerja, pengetahuan, atau sikap oleh anggota organisasi (Bernardin & Russell, 2016: 197). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Mangkunegara, 2022: 145). Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini (Zainal, 2021: 89).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan merupakan sebuah proses sistematis dan terencana yang dirancang untuk

meningkatkan kompetensi karyawan dalam jangka pendek. Proses ini berfokus pada pengembangan keahlian spesifik, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, dan perubahan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka saat ini dengan lebih efektif.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan Karyawan

Tujuan pelatihan karyawan, (Mangkunegara, 2022: 145) adalah:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan

2.1.1.3 Indikator Pelatihan Karyawan

Indikator pelatihan kerja merupakan komponen-komponen penting yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan.

Indikator pelatihan kerja meliputi (Mangkunegara, 2022: 146):

1. Materi Pelatihan

Materi pelatihan adalah substansi atau konten yang disampaikan dalam suatu program pelatihan. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, disusun secara sistematis, dan sesuai dengan

kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Materi yang berkualitas mencakup aspek-aspek penting seperti relevansi dengan kebutuhan kerja, kebaruan informasi, dan kelengkapan bahan ajar.

2. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan. Pemilihan metode harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti efektivitas pembelajaran, karakteristik peserta, dan sumber daya yang tersedia. Metode pelatihan dapat berupa ceramah, simulasi, studi kasus, *on-the-job training*, rotasi jabatan, atau e-learning.

3. Kemampuan Instruktur Pelatihan

Instruktur atau trainer adalah individu yang memfasilitasi proses pembelajaran dalam pelatihan. Kemampuan instruktur mencakup penguasaan materi, keterampilan komunikasi, kemampuan mengelola kelas, dan kemampuan mentransfer pengetahuan. Efektivitas instruktur sangat memengaruhi keberhasilan program pelatihan secara keseluruhan.

4. Peserta Pelatihan

Peserta adalah individu yang mengikuti program pelatihan. Aspek ini meliputi kesiapan peserta, motivasi belajar, kemampuan menyerap informasi, dan penerapan hasil pelatihan.

5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi merupakan proses pengukuran dan penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan dapat

dilakukan dalam empat tingkatan: reaksi (kepuasan peserta), pembelajaran (peningkatan pengetahuan/keterampilan), perilaku (perubahan perilaku kerja), dan hasil (dampak terhadap performa organisasi).

2.1.2 Pengembangan Karir

Dalam ekosistem bisnis yang terus berkembang, pengembangan karir telah menjadi aspek strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi dan kepuasan profesional individu. Transformasi dunia kerja yang dipercepat oleh digitalisasi dan otomatisasi telah mengubah paradigma karir dari jalur linear menjadi lebih fleksibel dan beragam (Hall & Mirvis, 2021: 56).

Sebanyak 50% karyawan global akan membutuhkan peningkatan keterampilan atau perubahan arah karir dalam lima tahun mendatang (*World Economy Forum*, 2023). Fenomena ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan karir yang terencana dan berkelanjutan (Schein, 2020: 21).

Organisasi progresif kini memandang pengembangan karir sebagai kemitraan antara karyawan dan perusahaan yang saling menguntungkan. Investasi dalam pengembangan karir terbukti meningkatkan retensi talenta dan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Oswald et al., 2020: 45). Program pengembangan karir yang komprehensif tidak hanya berfokus pada promosi vertikal, tetapi juga pada pengayaan keterampilan, perluasan pengalaman, dan penyelarasan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan

pengawasan karir (Sinambela & Aksara, 2021: 89). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir, serta peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur organisasi (Ardana et al., 2022: 23). Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (Mathis, Robert L. ; Jackson, 2020: 17). Pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2021: 99).

Dari beberapa pengertian yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan potensi karyawan. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk membantu individu mencapai rencana karir yang diinginkan serta memastikan bahwa karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Pengembangan karir mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan dengan jalur karir yang diinginkan, serta pengelolaan posisi kerja sepanjang hidup seseorang.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aspek penting bagi pertumbuhan profesional, dan berikut adalah tujuan yang harus capai (Rivai, 2021: 99).

1. Untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

2. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
3. Untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi kerja karyawan sehingga lebih produktif.
4. Untuk mempersiapkan karyawan menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi.
5. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. Untuk meningkatkan prestasi karyawan.

2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2021: 101) yaitu:

1. Perencanaan Karir

Proses yang dilakukan individu untuk mengidentifikasi dan menetapkan tujuan karir serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengembangan Karir Individu

Upaya-upaya pribadi yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi dalam rangka mencapai tujuan karir yang diinginkan.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Program dan kebijakan yang diimplementasikan oleh departemen SDM untuk memfasilitasi dan mendukung kemajuan karir karyawan dalam organisasi.

4. Peranan terhadap Umpan Balik Kinerja

Proses memberikan dan memanfaatkan informasi mengenai kinerja

karyawan untuk merencanakan dan mengarahkan pengembangan karir yang sesuai.

2.1.3 Motivasi

Di era kompetitif saat ini, kesuksesan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia. Motivasi kerja telah menjadi fokus utama para pemimpin dan praktisi SDM karena dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi (Armstrong & Taylor, 2023: 132).

Hanya 21% karyawan global yang benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan adanya tantangan besar dalam membangun lingkungan kerja yang memotivasi (Gallup, 2025: 15). Seperti diungkapkan Peter Drucker, tugas utama seorang manajer adalah menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mengoptimalkan kontribusi mereka (Drucker, 2020: 102).

Motivasi kerja menjembatani kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, melibatkan berbagai faktor dari kompensasi hingga pengakuan sosial (Robbins et al., 2020: 175). Memahami dinamika motivasi ini menjadi landasan penting dalam mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Dessler & Varkkey, 2020: 258).

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji (Suwanto, 2020:167). Motivasi kerja adalah kondisi

yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2022: 5). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2020: 124).

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk mengarahkan usaha terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja. Motivasi ini berfungsi sebagai penggerak yang membangkitkan semangat, mengarahkan perilaku, dan mempertahankan ketekunan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi maupun kepuasan pribadi. Dengan adanya motivasi kerja yang kuat, seseorang akan cenderung lebih antusias, produktif, dan mampu bekerja secara efektif dengan rekan kerjanya, sehingga berkontribusi optimal pada kesuksesan organisasi.

2.1.3.2 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut teori McClelland yang diterjemahkan dalam Suwanto (2020:168).

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan indikator motivasi yang mencerminkan keinginan individu untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan bersedia mengambil risiko atas pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap tugas yang diberikan, tidak menghindar dari permasalahan, dan menganggap tanggung

jawab sebagai bentuk kepercayaan yang perlu dijaga. Mereka juga tidak mudah menyalahkan pihak lain ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja berhubungan dengan dorongan untuk unggul, mencapai standar keberhasilan, dan mengembangkan kinerja yang optimal. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi (*need for achievement*) memiliki keinginan kuat untuk menyelesaikan tugas dengan hasil terbaik, menetapkan target yang menantang namun realistis, dan mengukur keberhasilan mereka berdasarkan standar keunggulan pribadi. Mereka juga senantiasa mencari umpan balik atas kinerja mereka untuk perbaikan berkelanjutan.

3. Peluang untuk Maju

Indikator ini berkaitan dengan motivasi untuk berkembang dan meningkatkan kapasitas diri dalam pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, mengambil tantangan yang lebih besar, dan memanfaatkan peluang promosi. Mereka memandang pekerjaan tidak hanya sebagai rutinitas, tetapi sebagai sarana untuk pertumbuhan profesional dan pribadi. Karyawan dengan motivasi tinggi dalam aspek ini juga menunjukkan inisiatif dalam mengembangkan diri melalui pelatihan atau pendidikan tambahan.

4. Pengakuan atas Kinerja

Pengakuan atas kinerja mencerminkan kebutuhan individu untuk dihargai

atas prestasi dan kontribusinya. Penghargaan ini dapat berupa pujian, apresiasi publik, penghargaan formal, hingga kompensasi finansial. Karyawan dengan motivasi yang kuat pada indikator ini menunjukkan kepuasan dan peningkatan semangat kerja ketika upaya mereka diakui. Pengakuan tersebut menjadi validasi eksternal yang memperkuat perilaku positif dan mendorong konsistensi kinerja.

5. Pekerjaan yang Menantang

Pekerjaan yang menantang merujuk pada motivasi yang timbul dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menyukai tugas-tugas yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan beragam, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan menawarkan tingkat kesulitan yang sesuai dengan kapasitas mereka. Mereka merasa bosan dengan pekerjaan rutin dan repetitif, sebaliknya tertarik pada pekerjaan yang mendorong kreativitas, pemecahan masalah, dan penggunaan kemampuan secara optimal.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan telah menjadi determinan utama yang membedakan organisasi yang berkembang dan yang tertinggal. Sebagai barometer keberhasilan operasional, kinerja karyawan mencerminkan efektivitas praktik manajemen dan budaya organisasi yang diterapkan (Aguinis, 2020: 28).

Organisasi dengan kinerja karyawan di kuartil teratas menghasilkan profitabilitas 3,5 kali lebih tinggi dibandingkan kompetitor (McKinsey, 2022). Di

tengah disrupsi ekonomi dan teknologi, fokus pada peningkatan kinerja menjadi semakin krusial. Seperti yang dinyatakan oleh Jack Welch, "Keunggulan kompetitif suatu perusahaan terletak pada kemampuan organisasi untuk melepaskan potensi individual karyawannya (Welch & Byrne, 2020: 115).

Kinerja karyawan tidak terbentuk dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor mulai dari desain pekerjaan, lingkungan kerja, hingga sistem penghargaan yang diterapkan. Pendekatan holistik dalam manajemen kinerja yang menyelaraskan aspek strategis organisasi dengan aspirasi individu terbukti menghasilkan keberlanjutan kinerja yang optimal (Pulakos et al., 2019).

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2022: 67). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (M. S. P. Hasibuan, 2020: 115). Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2021: 92). Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, implementasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2020: 204).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas

dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya, yang dapat diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja mencerminkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan efisiensi waktu seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil kerja ini bersifat konkrit dan terukur, menggambarkan keberhasilan seseorang dalam menjalankan fungsi atau kegiatan tertentu dalam periode waktu yang telah ditentukan. Kinerja karyawan pada akhirnya menjadi cerminan dari kemampuan individu dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2022: 68) yaitu:

1. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merujuk pada mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Indikator ini berfokus pada ketelitian, presisi, kerapian, dan kesempurnaan hasil kerja. Karyawan yang memiliki kualitas kerja baik akan menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, minim kesalahan, dan memenuhi ekspektasi. Kualitas kerja juga mencakup kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara profesional dan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

2. **Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah atau volume pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini mengukur produktivitas karyawan berdasarkan jumlah output yang dihasilkan. Seorang karyawan dengan kuantitas kerja yang baik mampu

mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan. Kuantitas kerja juga berkaitan dengan efisiensi dan kemampuan mengelola waktu untuk menghasilkan output yang optimal.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan kerja berkaitan dengan pemahaman karyawan tentang tugas, prosedur, teknik, dan informasi yang relevan dengan pekerjaannya. Indikator ini mengukur sejauh mana seorang karyawan memahami detail pekerjaannya, termasuk pengetahuan teknis, prosedural, dan konseptual. Karyawan dengan pengetahuan kerja yang baik dapat bekerja secara mandiri, menyelesaikan masalah dengan efektif, dan memiliki wawasan yang mendalam tentang bidang pekerjaannya. Kemampuan ini juga mencakup kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas mengacu pada kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan jadwal yang telah ditetapkan. Indikator ini mengukur konsistensi, ketepatan waktu, dan kepatuhan karyawan terhadap metode kerja yang telah ditentukan. Pelaksanaan tugas yang baik ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mengikuti instruksi dengan benar, dan menjalankan tugas sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di perusahaan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk menerima konsekuensi dari tindakan dan keputusannya dalam pekerjaan. Indikator ini mengukur komitmen, dedikasi, dan kesungguhan karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan. Karyawan yang bertanggung jawab akan menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas, tidak menghindari tugas sulit, memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah, dan bersedia mengakui kesalahan serta mengambil tindakan perbaikan. Tanggung jawab juga tercermin dari sikap karyawan untuk tidak menyalahkan orang lain atas kegagalan dalam pekerjaannya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Sinaga, 2023. <i>The Effect of Job Training and Career Development on Employee Performance.</i>	Membahas pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak membahas motivasi kerja	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Mantik Vol. 7 No. 2 (2023) https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.4111
2.	Hasan et al., 2023.	Membahas pelatihan, pengembangan	Tidak membahas motivasi	Pelatihan dan pengembangan karir	Journal of Business & Behavioral

	<i>Training and Career Development: Why and When related to Job Satisfaction and its impact on Employee Performance.</i>	gan karir, dan kinerja karyawan	kerja dan kepuasan kerja	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Entrepreneurship https://doi.org/10.21009/JOBBE.006.2.06
3.	Ichdan, 2024. <i>The effect of training, work environment, motivation, job satisfaction, and career satisfaction on employee productivity.</i>	Membahas pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepuasan karir	Training berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dan motivasi dapat memediasi hubungan antara training terhadap produktivitas kerja	Annals of Management and Organization Research, 6(1), 57–69. https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.2264
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Niati et al., 2021. <i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i>	Membahas pelatihan, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan	-	Pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan	Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal) DOI: 10.33258/birci.v4i2.1940

				kinerja karyawan.	
5.	Aditya et al., 2024. <i>Effect of Training and Career Development on the Performance: Role of Work Motivation as Mediating</i>	Membahas pelatihan, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan	-	Pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	International Journal of Management and Business Applied Vol.3, No.2, 2024 https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1107
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.	Tafese Keltu, 2024. <i>The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction</i>	Membahas pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak membahas kepuasan kerja	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Heliyon https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821

	among Mizan Tepi University's academic staff				
7.	Laily et al., 2024. <i>The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction.</i>	Membahas pelatihan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas kepuasan kerja	Training dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	International Journal of Social Science and Human Research. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-105
8.	Wau & Purwanto, 2021. <i>The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i> ".	Membahas pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas kepuasan kerja	Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 7 No. 2, Mei 2021. https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9.	Ullah & Asghar, 2024. <i>Enhancing Job Performance through Specialized Training: The Role of Job Satisfaction and Motivation in College and University Office Worker</i>	Membahas pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas kepuasan kerja	Motivasi memainkan peran penting dalam memahami dampak pelatihan terhadap kinerja pekerjaan.	Qlantic Journal of Social Sciences, 5(3), 75–83. https://doi.org/10.55737/qjss.550837493

10.	Mutiya et all., 2022. Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Membahas pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas kepemimpinan	Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Daya Saing Jurnal Ilmu Manajemen https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982
11.	W. Hasibuan & Aisyah (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sibolga Sambas.	Membahas pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan	Tidak membahas motivasi	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13167%0Ae-ISSN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12.	Bimantara et al., 2021). <i>Effect of Training on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable.</i>	Membahas pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas pengembangan karir	Pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi dapat	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (Jamanika) Desember 2021 Vol.01 No.01 https://doi.org/10.22219/j

				memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan	amanika.v1i4 .19446
13.	Wahyudi et al., (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant and Spa Munduk	Membahas pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan	Tidak membahas pelatihan	Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata https://doi.org/10.23887/jmpp.v4i1.30921

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan maksimal. Dalam upaya mencapai tujuannya, perusahaan harus senantiasa mengelola sumber daya manusia agar memperoleh kualitas dan sumber daya manusia yang handal. Pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang tepat bagi karyawan. Apabila perusahaan mampu mengelola karyawan dengan baik, maka dapat meningkatkan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan, sehingga pada akhirnya berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler & Varkkey, 2020: 312). Indikator pelatihan kerja merupakan komponen-komponen penting yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas

suatu program pelatihan. Indikator pelatihan kerja meliputi materi pelatihan, metode pelatihan, kemampuan instruktur pelatihan, peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan (Mangkunegara, 2022: 146).

Pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk meningkatkan kinerja ketika kebutuhannya, seperti pengakuan dan aktualisasi diri, terpenuhi melalui pelatihan yang relevan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan baru, sehingga menumbuhkan rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja (Robbins & Judge, 2019). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui peningkatan motivasi karyawan (Ichdan, 2024). Hasil serupa membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dan motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan (Bimantara et al., 2021).

Pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pelatihan memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karena membantu karyawan bekerja lebih efisien dan efektif (Mathis & Jackson, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa menegaskan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja (Laily et al., 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja (Mutiya et al., 2022).

Selanjutnya, pengembangan karir diartikan sebagai upaya strategis dan sistematis yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi kemajuan karir karyawan melalui berbagai program dan inisiatif (Collings et al., 2019: 134). Indikator pengembangan karir yaitu: Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Individu, Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM, dan Peranan terhadap Umpan Balik Kinerja (Rivai, 2021: 101).

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Teori harapan (*expectancy theory*) menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi jika mereka melihat adanya peluang karir yang jelas sebagai hasil dari usaha dan kinerja yang mereka tunjukkan (Vroom dalam Fitriani, 2021). Pengembangan karir yang baik menciptakan rasa aman dan peluang peningkatan posisi, sehingga memicu dorongan internal untuk berprestasi lebih baik (Hasibuan, 2020). Penelitian terdahulu membuktikan bahwa pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja (Wahyudi et al., 2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan semangat kerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021).

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir yang baik mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Mathis & Jackson, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa menegaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Tafese Keltu, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja (Hasibuan &

Aisyah, 2023).

Motivasi kerja diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu (Robbins et al., 2020: 175). Indikator motivasi kerja menurut teori McClelland, yaitu tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja dan pekerjaan yang menantang (Suwanto, 2020: 168).

Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi menjadi faktor internal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal. Motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut teori dua faktor Herzberg, motivasi intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja (Putri & Santoso, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian, dimana motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ullah & Asghar, 2024). Temuan ini konsisten dengan teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan dapat meningkatkan kinerja.

Lebih lanjut, Motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan dorongan untuk berprestasi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan (Niati et al., 2021; Aditya et al., 2024). Artinya, pelatihan yang efektif mampu meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya memperkuat dampaknya terhadap kinerja.

Motivasi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir yang jelas meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik demi mencapai posisi yang lebih tinggi. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi memiliki peran mediasi yang penting antara pengembangan karir dan kinerja karyawan (Aditya et al., 2024; Wau & Purwanto, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor penggerak yang memperkuat hubungan antara peluang karir dan hasil kerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2022: 67). Indikator kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2022: 68).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, pelatihan dan pengembangan karir berperan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kemampuan serta potensi karyawan, sementara motivasi menjadi penggerak internal yang memperkuat pengaruh keduanya terhadap kinerja. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis melalui pelatihan dan peluang karir, tetapi juga oleh dorongan psikologis berupa motivasi kerja. Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan tentatif mengenai hubungan antara dua

variabel atau lebih. Hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.
2. Pelatihan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.