

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG
DIMEDIASI OLEH BUDAYA PERUSAHAAN
DI PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk.
BMW INDONESIA**

**DINDA INTAN MAHARANI
NIM: A012222162**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN YANG DI MEDIASI OLEH BUDAYA PERUSAHAAN DI PT ASTRA
INTERNATIONAL Tbk. BMW INDONESIA**

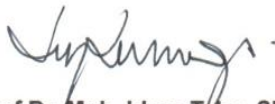
Disusun dan diajukan oleh:

**DINDA INTAN MAHARANI
NIM A012222162**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 JULI 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

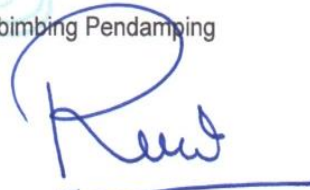
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si
NIP 196004031986091001

Pembimbing Pendamping



Dra. Hj. Andi Reni, M.Si., Ph.D., CSEM., CWM
NIP 196412311990112001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dinda Intan Maharani
NIM : A012222162
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja
Karyawan yang Dimediasi oleh Budaya Perusahaan
di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2024

Yang membuat pernyataan,



Dinda Intan Maharani
Dinda Intan Maharani

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan berkah-Nya, sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya tesis ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Orang bijak mengatakan, “Untuk menjadi orang yang pintar tidak hanya dimulai dengan membaca melainkan menciptakan sesuatu agar orang lain tetap senantiasa membaca dan memberi pemaknaan yang tersirat dalam sebuah karya” paling tidak tesis di tangan Anda ini adalah sebuah dedikasi dan pengimplementasian dari seorang mahasiswa yang ingin menjadi sarjana yang bijak.

Atas rahmat, berkah dan petunjuk-Nya pulalah sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan tesis ini dan dalam masa studi di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen yang telah memberikan bimbingan kepada penulis.
3. Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis.
4. Para penguji yang telah banyak memberi masukan, arahan dan perbaikan dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Pimpinan PT Astra International Tbk. BMW Indonesia, atas rekomendasi penelitian yang diberikan.

6. Bapak/Ibu Dosen serta seluruh Staf/Pegawai Akademik Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang telah mengasuh dan membantu penulis dalam menyelesaikan studi.
7. Kepada yang tercinta Mbu dan Etta yang penulis sangat sayangi, yang dengan tulus ikhlas telah mendidik dan memberikan pengorbanan yang tak ternilai, dorongan moril, materi dan ketangguhan dalam menghadapi setiap tantangan di dalam hidup ini, serta doa dan cinta yang selama ini diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
8. Kepada yang terkasih Mbkn, tidak ada kata yang dapat mewakili rasa terima kasih penulis dan betapa beruntungnya penulis Mbkn telah hadir dalam hidup penulis sehingga penulis bisa sampai di titik yang sekarang. Yang selalu mendukung penulis dalam bentuk apa pun , dalam keadaan senang dan sedih . Hanya doa yang terus saya panjatkan untuk membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis .
9. Terima kasih untuk RED yang telah menemani setiap perjalanan penulis dalam menempuh studi ini . Yang sudah menjadi pendengar setia dan tidak pernah rewel dalam kondisi apa pun dalam menemani penulis.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga ikut memberikan dorongan, bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin ...

Makassar,

2024

Penulis

ABSTRAK

Dinda Intan Maharani. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Budaya Perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Dibimbing oleh Muh. Idrus Taba dan Hj. Andi Reni.

Permasalahan yang diangkat adalah pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap budaya perusahaan dan kinerja karyawan; serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap budaya perusahaan dan kinerja karyawan; dan menganalisis pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya perusahaan.

Penelitian ini bersifat survei dengan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian adalah 437 orang dan sampel penelitian ditetapkan menggunakan rumus Slovin 5% diperoleh responden sebanyak 209 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner, dan teknik dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Dinda Intan Maharani. The Effect of Training and Career Development on Employee Performance Mediated by Company Culture at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Supervised by Muh. Idrus Taba and Hj. Andi Reni.

The problem raised is that training and career development affect company culture and employee performance; and training and development influence employee performance mediated by company culture.

This research aims to analyze the influence of training and career development on company culture and employee performance; and analyzing the influence of training and development on employee performance mediated by company culture.

This research is a survey with quantitative research. The research population was 437 people and the research sample was determined using the Slovin 5% formula, obtaining 209 respondents. Data collection techniques use observation, interviews, questionnaires and documentation techniques. The data analysis used is path analysis.

The research results show that training has a significant effect on corporate culture at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Career development has a significant influence on company culture at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Training has a significant effect on employee performance at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Career development influences employee performance at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Company culture has a significant effect on employee performance at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Training has an insignificant indirect effect on employee performance through company culture at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Career development has an insignificant indirect influence on employee performance through company culture at PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.

Keywords: Training, Career Development, Company Culture and Employee Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	10
A. Tinjauan Pustaka	10
1. Konsep Pelatihan	10
2. Konsep Pengembangan Karir	16
3. Konsep Budaya Perusahaan	28
4. Konsep Kinerja	35
5. Penelitian Terdahulu	37
B. Kerangka Pikir	53
C. Hipotesis	55

BAB III	METODE PENELITIAN	57
	A. Lokasi dan Waktu Penelitian	57
	B. Jenis dan Sumber Data	57
	C. Teknik Pengumpulan Data	58
	D. Populasi dan Sampel	59
	E. Uji Kualitas Data	60
	F. Uji Asumsi Klasik	61
	G. Analisis Data	62
	H. Definisi Operasional	68
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
	A. Gambaran Umum Perusahaan Astra BMW	71
	B. Hasil Penelitian	73
	C. Pembahasan	100
BAB V	PENUTUP	118
	A. Kesimpulan	118
	B. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.1	Data Hasil Penjualan PT Astra International Tbk. BMW	3
2.1	Matriks Penelitian Terdahulu	49
3.1	Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	70
4.1	Frekuensi dan Persentase Responden menurut Umur	74
4.2	Frekuensi dan Persentase Responden menurut Jenis Kelamin	74
4.3	Frekuensi dan Persentase Responden menurut Pendidikan	75
4.4	Frekuensi dan Persentase Responden menurut Posisi	76
4.5	Tanggapan Responden mengenai Pelatihan	77
4.6	Tanggapan Responden mengenai Pengembangan Karir	78
4.7	Tanggapan Responden mengenai Budaya Perusahaan	79
4.8	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan	80
4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian	81
4.10	Hasil Uji Reliabilitas	82
4.11	Hasil Uji Multikolonieritas Sub Struktur 1	84
4.12	Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 2	84
4.13	Hasil Uji Normalitas Sub Struktur 1	86
4.14	Hasil Uji Normalitas Sub Struktur 2	87
4.15	Hasil Uji Koefisien Korelasi	88
4.16	Pengujian Hubungan Antar Variabel	88
4.17	Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 1	89
4.18	Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 2	90

4.19	Hasil Uji F Sub Struktur 1	91
4.20	Hasil Uji F Sub Struktur 2	91
4.21	Hasil Uji t Sub Struktur 1	92
4.22	Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 1	93
4.23	Hasil Uji t Sub Struktur 2	94
4.24	Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 2	95
4.25	Rangkuman Hasil Seluruh Perhitungan Analisa	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.1	Persentase Capaian Kinerja Karyawan PT Astra International Tbk. BMW	4
2.1	Kerangka Pikir	55
3.1	Diagram Jalur Sub Struktur 1	65
3.2	Diagram Jalur Sub Struktur 2	65
4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur 1	85
4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur 2	85
4.3	Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 1	94
4.4	Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 2	96
4.5	Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
1.	Instrumen Penelitian (Kuesioner)	127
2.	Master Tabel	130
3.	Frekuensi Tabel (Karakteristik Responden)	135
4.	Frekuensi Tabel (Deskripsi Variabel Penelitian)	136
5.	Uji Validitas (Pearson Correlation)	144
6.	Uji Reliabilitas	147
7.	Regresi Substruktur 1	148
8.	Chart	150
9.	NPar Test	151
10.	Regresi Substruktur 2	152
11.	Chart	154
12.	NPar Test	155
13.	Analisis Korelasi Variabel Penelitian	156

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Oleh karena itu dalam hal ini perusahaan dituntut kemampuan dalam mengelola sumber daya secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil guna dalam setiap kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai aset bagi perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak utama organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Fahmi (2021) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memperhatikan tenaga kerja yang efektif. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terdapat peran seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan agar dapat mencapai suatu tujuan bersama. Sumber daya manusia kaitannya dengan masalah ini ialah karyawan yang ada di suatu perusahaan. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan karena kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan masing-masing orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan menurut peranan karyawan di perusahaan.

Menurut Habib et al (2019) dengan teori hasil bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan yang diinginkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Kinerja suatu organisasi akan meningkat apabila terdapat kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawannya. Dalam hal ini memberikan peluang berupa mengikutkan karyawan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan karir, sesuai dengan penerapan budaya perusahaan.

PT Astra International Tbk. BMW merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang melayani penjualan (*sales*) dan pelayanan purna jual (*after sales*) untuk kendaraan bermerek BMW dipilih sebagai subjek penelitian. Dalam pelayanan *after sales*, BMW menyediakan pelayanan jasa servis mobil yang berkualitas merupakan salah satu tujuan yang dicapai dan selalu memberikan pelayanan yang handal, sehingga pelanggan merasa puas atas jasa yang telah diberikan.

Perusahaan PT Astra International Tbk. BMW dalam menjalankan budaya perusahaan mengacu pada catur dharma yaitu: 1) menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara; 2) memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan; 3) saling menghargai dan membina kerjasama; dan 4) berusaha mencapai yang terbaik. Penerapan catur dharma tersebut

diterapkan berdasarkan teori karakteristik budaya perusahaan dari Jeremy (2020) bahwa kesuksesan perusahaan dilihat dari nilai integritas kerja pada setiap karyawan, profesionalisme dalam memberikan pelayanan, menunjukkan sinergi kerja, pelayanan yang baik dan kesempurnaan hasil kerja.

Perusahaan mencatat pencapaian kinerja tertinggi pada tahun 2023, didukung oleh pemulihan penjualan dan pertumbuhan bisnis pembiayaan konsumen. Perusahaan menunjukkan resiliensi dengan diversifikasi portofolio bisnisnya, meskipun harga komoditas turun dan kondisi perekonomian melemah pada semester kedua. Berikut ditunjukkan data penjualan perusahaan tahun 2022 dan 2023:

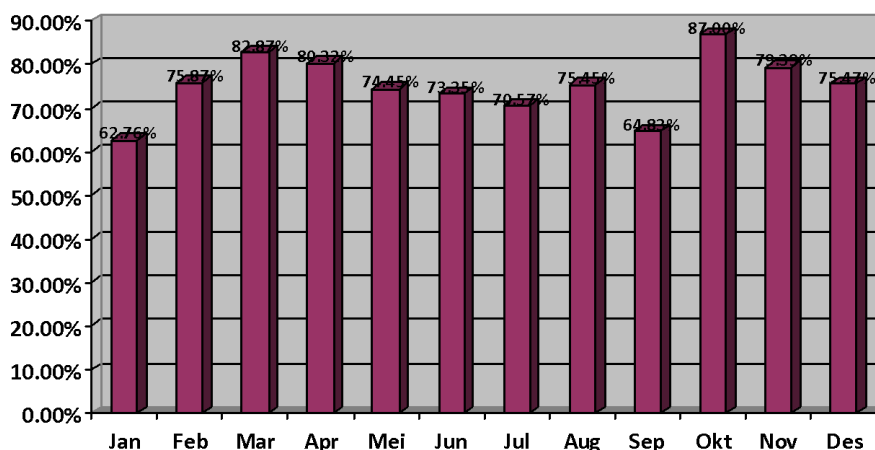
Tabel 1.1 Data Hasil Penjualan PT Astra International Tbk. BMW

	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember		
	2023 Rp miliar	2022 Rp miliar	Perubahan %
Pendapatan bersih	316.565	301.379	5
Laba bersih (sebelum penyesuaian nilai wajar atas investasi)	33.998	30.488	12
Laba bersih	33.839	28.944	17
Laba bersih per saham (sebelum penyesuaian nilai wajar atas investasi)	840	753	12
Laba bersih per saham	836	715	17
Ekuitas yang distribusikan kepada pemilik entitas induk	198.840	192.142	3
Nilai aset bersih per saham	4.907	4.746	3

Sumber: PT Astra International Tbk. BMW, 2024.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa hasil penjualan yang diperoleh perusahaan menunjukkan peningkatan dari tahun 2022 sampai tahun 2023 dilihat dari pendapatan bersih menunjukkan persentase kenaikan

5%, laba bersih 17%, laba bersih per saham 17% dan nilai aset bersih per saham 3%. Berikut ditunjukkan data kinerja karyawan PT Astra International Tbk. BMW tahun 2023:



Gambar 1.1. Persentase Capaian Kinerja Karyawan PT Astra International Tbk. BMW

Seperti data yang telah disajikan untuk target yang harus dicapai adalah 75%. Pada awal bulan capaian kinerja tidak mencapai target, bulan Februari sampai dengan April pencapaian target telah tercapai akan tetapi pada 2 bulan berikut tidak mencapai target, dari bulan Juni ke Agustus mengalami kenaikan sebesar 4,88% dan mencapai target, sedangkan bulan September tidak mencapai target dan mengalami penurunan yang cukup lumayan dibandingkan bulan Agustus, dan bulan November sampai dengan pertengahan Desember mengalami penurunan di dua bulan yaitu Oktober dan Desember sebesar 7,61% dan 3,92% walaupun di 2 bulan tersebut mengalami penurunan akan tetapi masih mencapai target, sedangkan di bulan November mengalami kenaikan cukup signifikan dari bulan sebelumnya yaitu September sebesar 22,17%. Secara umum kinerja perusahaan menunjukkan persentase yang fluktuatif. Kinerja merupakan

tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Ini menunjukkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja.

Dalam kegiatan jasa faktor tenaga kerja (karyawan) mempunyai pengaruh besar, karena tenaga kerja lah yang melaksanakan aktivitas jasa tersebut. Karyawan pada hakikatnya merupakan salah satu unsur sumber daya dalam perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjalankan kegiatan sehari-hari. Karyawan merupakan *living organism* memungkinkan berfungsinya suatu organisasi atau perusahaan dan menjadi unsur penting dalam manajemen. Agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka setiap karyawan dituntut bekerja sesuai dengan budaya perusahaan yang berlaku di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Dalam hal ini karyawan menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan berupa integritas kerja, profesionalisme, menunjukkan sinergitas kerja, pelayanan yang baik kepada pelanggan dan kesempurnaan atas pencapaian hasil kerja yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Selain itu perusahaan diciptakan oleh sistem manajemen yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini perusahaan menerapkan pelatihan dan pengembangan karir untuk meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan sebagai sumber daya manusia. Pelatihan yang diberikan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam operasional kerjanya, dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi yang

sesuai dengan bidang kerja, kualifikasi karyawan sebagai peserta pelatihan, kualifikasi instruktur yang memberikan pelatihan dan waktu pelatihan yang akan diikuti oleh karyawan. Dengan pelatihan yang efektif akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ini sesuai dengan teori penilaian pelatihan R Pattiruhu (2020) bahwa kegiatan atau program yang dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan jenis pelatihan, tujuan, materi, kualifikasi peserta, kualifikasi instruktur dan sesi materi pelatihan.

Selain itu pengembangan karir sebagai dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bisa mengembangkan karir masa depannya dan bisa bertahan di perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan berupaya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja karyawan yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Teori jalur karir dari Nitisemito (2019) bahwa bentuk pengembangan karir yang dilakukan pada setiap perusahaan atau perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang dibutuhkan oleh perusahaan meliputi kebutuhan karir, pengembangan kompetensi, peluang karir, informasi karir, promosi dan mutasi. Pengembangan karir diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karir, pengembangan kompetensi, sebagai peluang karir, informasi untuk karir masa depan, promosi dan mutasi. Dengan demikian, pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan diharapkan ada umpan balik dari karyawan berupa kinerja yang meningkat.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka penulis berniat untuk mengangkat tema ini lebih jauh, dengan memilih judul: **"Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Budaya Perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia"**.

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang di atas berdasarkan fenomena dan fakta, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
5. Apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
5. Menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
6. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
7. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan PT Astra International Tbk. BMW Indonesia, sebagai bahan masukan dalam menerapkan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan.

2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan menjadi sumbangan pemikiran bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal yang belum terungkap dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti, menjadi hal yang bermanfaat untuk menerapkan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. menurut Carrel dan Hatfield (2020) membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu program pelatihan umum dan spesifik. Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan pelatihan spesifik adalah pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan.

Menurut Richardo et al (2020) maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Teguh (2019) pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan

untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dan sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Ferdinand R (2020) mengemukakan bahwa *training is the more important of human resource management to be quality of work in company*. Ini menunjukkan bahwa pelatihan menjadi upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dari sumber daya manusia. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka (Wilson, 2019).

Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keterampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan

segera (Meldona, 2022). Adapun tujuan pelatihan menurut Gupta (2019) adalah untuk meningkatkan kualitas atau pencapaian kinerja. Berikut diuraikan tujuan pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan (Meldona, 2022).

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in-house training* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan.

IHT atau *on the job training* (OJT) merupakan orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan

karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Dessler (2019) orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan. Program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.

Selanjutnya *external training*, dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar ini keunggulannya adalah memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan), lebih sedikit masalah yang akan timbul, dan bisa sekaligus dengan program *ice breaking* perusahaan (*refreshing*) (Suwatno & Priansa, 2021).

Bernardin & Russell (2019) program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.

- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), yang bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis seperti dikatakan oleh Bernardin & Russell (2019) yaitu: analisis organisasional, analisis karyawan dan analisis person/individu. Analisis organisasional ini mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi. Analisis karyawan ini mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan. Serta analisis individu ini berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, tahap selanjutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap ini tidak bisa dilepaskan dengan upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan. Bernardin & Russell (2019), mengklasifikasikan metode pelatihan atas dua kategori. Pertama, *informational methods*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, keterampilan

dan sikap. Kedua, *experimental methods*, metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan.

Berdasarkan uraian tersebut, indikator pelatihan berdasarkan teori penilaian untuk pelatihan menurut R. Pattiruhu (2020) yaitu:

1. Jenis pelatihan, yaitu analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan meningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
2. Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
3. Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, Kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
4. Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, tes, kerja tim dan *study visit* (studi banding).
5. Kualifikasi peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi pelatih atau instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan seperti mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.
7. Waktu (banyaknya sesi) materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

Pelatihan sebagai sebuah wadah bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Proses kegiatan pelatihan diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2. Konsep Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu perusahaan atau perusahaan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier berasal dari dua kata yaitu pengembangan dan karir. Marwansyah (2017) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif tentang karir. Pertama, karier adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya

yang disebut dengan karir objektif. Sedangkan dari perspektif lain, karier meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karier.

Norman (2020) menyatakan bahwa *career development is defined as a process in which someone chooses, improves their skills, and pushes themselves forward during their career*. Karir sebagai seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Martin & Dewi (2020) bahwa pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Widodo (2019) pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Memahami konsep pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia merupakan istilah yang sangat berperan penting bagi individu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi terwujudnya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Bigliardi et al (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan

hal penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Atas dasar itu maka pengembangan karir yang terpenting adalah karir itu sendiri.

Suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang oleh individu sumber daya manusia selama dia bekerja dalam suatu perusahaan. Keberhasilan seseorang dalam mengembangkan karirnya tidak terlepas dari kesempatan berkarir. Kesempatan berkarir inilah yang perlu dipahami oleh setiap orang untuk mampu mengembangkan potensi untuk meniti sebuah karir yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Arnold (2019) menyatakan bahwa karir menunjukkan perkembangan individu karyawan dalam mengembang jabatan atau pangkat yang dicapai selama masa kerja dalam meningkatkan kinerjanya pada suatu perusahaan.

Pengembangan karir menurut Gibson (2020) serangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang berkelanjutan. Memilih sebuah karir harus berorientasi pada pengembangan karir. Karena itu, terdapat dua cara pendekatan untuk memahami karir. Pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan pekerjaan dalam perusahaan (*occupation*). Pendekatan kedua memandang karir sebagai sebuah kualitas individu di dalam mengakumulasi kemajuan karir yang telah dicapai. Kedua pendekatan ini menjadi pertimbangan dalam melakukan pengembangan karirnya.

Memahami apa yang dikemukakan di atas, maka definisi pengembangan karir adalah serangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama seseorang bekerja dalam suatu perusahaan. karena itu dibutuhkan adanya tahap perencanaan karir, manfaat perencanaan karir dan pengembangan karir itu sendiri.

Seorang profesional dalam bidang pekerjaannya, tentu terus ingin tumbuh dan berkembang dalam karirnya, baik sebagai individu atau tim. Memulai karir dari bawah dan pada akhirnya menapaki tahapan yang progresif, tentu merupakan sebuah prestasi dan aktualisasi yang membanggakan. Mondy (2019) menyatakan pengembangan karir selalu berhasil apabila melalui perencanaan karir yaitu setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan mengaktualisasikan aktivitas pengembangan karirnya. Pengembangan karir yang terencana selalu terwujud dalam kesempatan yang realistis sepanjang mampu meningkatkan kinerjanya.

Mondy (2019) menyatakan bahwa menjalankan rutinitas keseharian dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi individu dalam perusahaan melalui pengembangan karir, diperoleh manfaat karir kerja. manfaat karir adalah mewujudkan sinergitas ketersediaan sumber daya manusia dan kesempatan berkarir melalui peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dessler (2019) menyatakan manfaat pengembangan karir adalah kemampuan sumber daya manusia yang berkarir untuk menjalankan fungsi manajemen secara terencana,

terorganisir, terarah dan terkontrol melalui pengembangan karir yang sesuai pencapaian kinerja yang dicapai oleh individu dalam suatu perusahaan.

Pengembangan karir itu sendiri dari kajian yang dikemukakan oleh Gupta (2019) bahwa pengembangan karir adalah mewujudkan peluang karir melalui upaya peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. upaya untuk meningkatkan pengembangan karir meliputi:

- 1) kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat karyawan merasa senang;
- 2) kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga;
- 3) kesempatan untuk mempelajari hal baru dan
- 4) kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

Memahami apa yang dikemukakan di atas, ada beberapa teori pengembangan karir yang dapat digunakan sebagai landasan untuk membangun indikator teori pengembangan karir. Teori pengembangan karir Donald (2018) bahwa pengembangan karir seseorang tergantung pada prestasi yang dicapai dalam perusahaan. karena itu ukuran suatu keberhasilan karir seseorang dinilai dari prestasinya. Pandangan Donald ini sejalan dengan teori Gisbert (2019) bahwa unsur mendasar dari teori ini yaitu teori tentang konsep dalam bekerja (*vocational self concept*), di mana seseorang merupakan bagian dari keseluruhan gambaran tentang dirinya sendiri menghadapi aktivitas kerjanya. Pencapaian prestasi dan kinerja merupakan gambaran tentang pengembangan diri yang dimilikinya. Menilai pengembangan karir seseorang selalu diarahkan pada konsep dirinya tentang prestasi dan kinerja yang mampu diwujudkan dalam mengekspresikan kemampuannya dalam perusahaan.

Teori identitas (*identity theory*) yang dikemukakan Miller (2020) bahwa seseorang dalam berkarir mempunyai konsep pola identitas yang teratur dan terprediksi untuk mencapai tujuan bekerja. Pola tersebut berupa pola karir seseorang dalam mengembangkan potensinya, mengembangkan jati diri, mengembangkan profesinya, mengembangkan visi misi yang sesuai tujuan perusahaan. Teori pilihan karir yang dikemukakan oleh Viewt (2019) bahwa setiap orang dalam mengembangkan karirnya selalu diperhadapkan oleh keputusan memilih karir pilihan yang terbaik. Asumsi teori ini banyak diterapkan dalam memberikan berbagai pilihan dan masukan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dianggap paling memungkinkan mengekspresikan dirinya untuk mencapai prestasi karir.

Termasuk teori mencocokkan atau teori *matching* yang dikemukakan Martha (2020) bahwa mengembangkan harus memiliki kecocokan dengan pekerjaan yang dilakukan. Harus seirama dengan nafas kehidupan, menyenangkan pilihan kerja dari peristiwa yang terjadi dalam suatu lingkup kerja, sehingga memutuskan untuk memantapkan karirnya.

Berdasarkan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kerja yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan, agar perusahaan karyawan tersebut dapat mengembangkan diri secara maksimum. Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh

karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana tempat seseorang bekerja. Menurut R. Pattiruhu (2020) tujuan pengembangan karir adalah :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan hubungan kesejahteraan karyawan.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.
- d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
- g. Mengurangi turnover dan biaya ke karyawanan.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.
- j. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang.

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan perusahaan. Untuk karyawan, pengembangan karier yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam melakukan pekerjaan. Untuk perusahaan atau perusahaan, manfaat yang diperoleh adalah peningkatan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari perusahaan tersebut. Menurut Widodo (2019) ada lima manfaat pengembangan karir, yaitu :

- a. Pengembangan karier memberi petunjuk siapa di antara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kekaryawanan terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan karyawan,

dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu di kembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.

- c. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga profesional.
- d. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya.
- e. Pengembangan karier bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Elbadiansyah (2019) menyatakan bahwa manfaat pengembangan karier memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan.

Bagi perusahaan, pengembangan karier dapat :

- a. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
- c. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.
- d. Mengurangi frustrasi karyawan.
- e. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah perusahaan.
- f. Meningkatkan nama baik perusahaan.

Bagi karyawan, pengembangan karier akan membawa sebuah keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat

menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, menambah tantangan dalam bekerja, meningkatkan otonomi dan meningkatkan tanggung jawab. Teori jalur karir dari Nitisemito (2019) bahwa bentuk pengembangan karir yang dilakukan pada setiap perusahaan atau perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Menurut Nitisemito (2019) pengembangan karir dapat dibagi menjadi :

- a. Pembinaan dari pimpinan, di mana pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.
- c. Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
- d. Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Menurut Yosef (2020) beberapa hal yang menentukan pengembangan karir:

- a. Prestasi kerja merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.
- b. Eksposur, dalam hal ini manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
- c. Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.
- d. Kesetiaan terhadap perusahaan. Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi, terkini yang disebabkan oleh ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali, sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas

karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier.

- e. Pembimbing dan sponsor, akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.
- f. Peluang untuk tumbuh. Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian untuk pengembangan karir karyawan menurut Batcha et al (2022) *career development is a crucial process for those of you who want to achieve career goals. a successful career requires good planning, continuous learning, and developing skills according to the desired industry or field. you will also remain relevant and able to adapt to changes in the career world.* Berdasarkan definisi tersebut dimaknai bahwa dilihat dari kebutuhan karir, pengembangan kompetensi, peluang karir, informasi karir, promosi dan mutasi. Kebutuhan karir dalam hal ini membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.

Bigliardi et al (2020) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi yaitu dengan memberikan program peningkatan kompetensi untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya. Peluang karir berupa memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya. Selanjutnya informasi karir yaitu kemudahan mendapatkan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya. Kegiatan promosi dalam hal ini memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi. Dan mutasi berupa pemindahan atau menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan daya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman karirnya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan (Mondy, 2019).

Pengembangan karir sebagai langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab

tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan. Pengembangan karir juga sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Konsep Budaya Perusahaan

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga terkadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia . American Heritage Dictionary mendefinisikan “budaya” secara lebih formal, sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama” (Martin & Dewi, 2020).

Budaya juga memiliki arti tentang nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu

bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Budaya juga menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku teman-teman lainnya. Setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Hal ini dapat terlihat dari segi nilai anutan bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok yang berkomitmen pada pelanggan (Kotter & Heskett, 2019).

Sedangkan perusahaan dari berbagai literatur tentang teori perusahaan memberikan petunjuk bahwa pembahasan tentang perusahaan dapat dilihat dari dua segi pandangan, yaitu perusahaan yang ditelaah dengan pendekatan struktural dan perusahaan yang disoroti dengan pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*). Pengertian perusahaan ditinjau dari segi dinamikanya dapat dikatakan merupakan proses kerjasama yang serasi antara orang-orang di dalam pewadahan yang sistematis, formal dan hirarkikal yang berfikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan efisien, efektif, produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif (Kotter & Heskett, 2019).

Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*value*), keyakinan (*belief*), asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Budaya perusahaan juga disebut budaya organisasi,

yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para karyawan sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah perusahaan (Sutrisno, 2020).

Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu perusahaan mempelajari budaya yang berlaku di dalam perusahaannya.

Sumarsono (2021) budaya perusahaan yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya perusahaannya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota perusahaan (karyawan perusahaan). Menurut Miller (2020) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya perusahaan yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas.

Dari sisi fungsi, budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan yang lain. Kedua, budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan. Ketiga, budaya perusahaan mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya perusahaan

itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Wilson, 2019).

Budaya perusahaan yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Dengan demikian, fungsi budaya perusahaan adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan perusahaan berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Batcha et al, 2022). Budaya perusahaan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar beberapa departemen, divisi atau unit perusahaan, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang di dalam perusahaan bersama-sama.

Dessler (2019) budaya perusahaan akan meningkatkan motivasi staff dengan memberikan mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat

memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya perusahaan kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, budaya perusahaan harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan

Jelas terlihat bahwa budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi tergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya perusahaannya. Pendapat lain dari Sopiya (2018) budaya perusahaan yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya perusahaan.

Batcha et al (2022) budaya perusahaan adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Sumanto (2018) mendefinisikan budaya perusahaan didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Sementara menurut Edison (2020) budaya perusahaan adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya perusahaan dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya perusahaan menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya perusahaan. Norman (2020) menyebutkan karakteristik budaya perusahaan antara lain:

- a. *Innovation and risk taking* menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to detail* menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* menjelaskan dimana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* menjelaskan dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation* menjelaskan dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individu.
- f. *Aggressiveness* menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.
- g. *Stability* menjelaskan dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Dari uraian diatas, peneliti memiliki anggapan bahwa baik buruknya suatu perusahaan dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan. Hal ini dapat

diamati melalui teori karakteristik budaya perusahaan, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Kesuksesan perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator budaya perusahaannya, bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya perusahaan. Untuk itu penilaian untuk budaya perusahaan dilihat dari nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan yang ditunjukkan (Jeremy, 2020).

Nilai integritas merupakan cara berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Nilai profesionalisme yaitu bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Nilai sinergi merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas. Nilai pelayanan yaitu memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman. Selanjutnya nilai kesempurnaan merupakan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Dapat dilihat bahwa penilaian budaya perusahaan sebagai cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi

dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut oleh dalam mencapai tujuannya.

4. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. R. Pattiruhu (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ferdinand (2020) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selain itu kinerja merupakan tingkat keberhasilan atau seseorang terhadap keseluruhan selama periode tertentu di dalam melakukan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target atau sasaran atau kriteria, standar hasil kerja tertentu yang sudah ditentukan terdahulu dan sudah disepakati bersama (Habib et al, 2019). Aktivitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Aktivitas ini lazimnya disebut dengan penilaian kinerja. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang

harus dicapai dan ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi salah satunya adalah tingkat disiplin kerja dan produktivitas karyawan dalam mematuhi berbagai aturan yang ada di dalam sebuah organisasi, dimana aturan tersebut dibuat sebagai standar untuk mengendalikan perilaku karyawan agar tetap berorientasi kepada tujuan organisasi (Kickbusch, 2020).

Furtwengler (2019) kinerja mempunyai makna yang luas tidak hanya sekedar menyatakan sebagai hasil dari kerja saja, tetapi juga proses bagaimana pekerja itu berlangsung pun ikut dibahas pada kinerja. Tingkat pencapaian pelaksanaan dalam suatu program kegiatan serta kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dijabarkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi, merupakan gambaran umum dari kinerja dalam *performance*. Dalam perusahaan biasanya kinerja karyawan ada yang baik dan ada yang buruk. Semua hal tersebut tergantung dari masing-masing individu karyawan tersebut.

Indikator kinerja berdasarkan teori hasil kerja yang dikemukakan R. Pattiruhu (2020) bahwa setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik dalam setiap bidang masing-masing sesuai dengan hasil kerjanya. Kinerja karyawan yang diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar (Wiandari, 2019). Terdapat beberapa faktor dalam .mempengaruhi kinerja. Adapun kinerja menurut R. Pattiruhu (2020) dinilai berdasarkan:

- a. Kualitas kerja yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung Jawab yaitu kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Kinerja sebagai keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan job deskriptifnya. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

5. Penelitian Terdahulu

- a. Endang Setyowati, Endi Sarwoko & Agung Yuniarinto, 2020. Budaya Organisasi sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* 7(1). Tujuan penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan menguji peran budaya organisasi sebagai mediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Menggunakan sampel sebanyak 90 karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Malang, dengan metode Purposive Sampling. Data

dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 5 poin, teknik analisis menggunakan Path Analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki peran mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai jika kepemimpinan mampu meningkatkan partisipasi, mengayomi, demokratis dan berorientasi pada tugas.

- b. Vira Anisya, 2021. The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. Jurnal ResearchGate DOI: 10.47191/jefms/v4-i7-16. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel budaya organisasi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory Research) yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif dengan analisis jalur dan uji asumsi klasik dengan menggunakan teknik non-probability sampling yaitu sampling jenuh (sensus). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan yang berjumlah 104 pegawai. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi, (3) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dan (4) budaya organisasi dapat memediasi secara tidak langsung antara motivasi dan kinerja pegawai.

- c. Ade Riandi Virgiawan, Setyo Riyanto & Endri, 2021. Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* Vol. 10 No. 3. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>. Sesuai dengan tujuan penelitian, maka desain penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kausal dengan variabel Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Populasi penelitian adalah seluruh PNS PUPR yang mempunyai tugas dan berhubungan langsung dengan perencanaan kegiatan dan sistem pelaporan. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Dengan menggunakan teknik ukuran sampel dari Slovin, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 120 responden. Pengumpulan data lapangan dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner, yang diolah menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program Partial Least Square (SmartPLS) versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur sipil negara pada Kementerian PUPR Republik Indonesia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kerja khususnya dalam penggunaan waktu kerja secara efektif dan efisien, dan erat kaitannya dengan seberapa baik seorang atasan. adalah sebagai role model yang memberikan contoh kepada bawahan dalam menerapkan manajemen waktu dengan baik.
- d. Williamson Amamehi & Justine Tanuwijaya, 2022. The Influence of Training and Career Development on Performance through the

Competence of Employees of PT. Pertamina International Refinery RU VII Kasim Sorong West Papua. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, Vol. 5. No. 2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik pengembangan SDM berupa pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi pegawai, menganalisis pengaruh praktik pengembangan SDM berupa pelatihan dan pengembangan karir melalui budaya pembelajaran organisasi terhadap kompetensi pegawai, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap turnover turnover. Desain/metodologi/pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder. Populasi penelitian sebanyak 120 karyawan, sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh 92 responden. Analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji Sobel, regresi sederhana dan uji hipotesis penelitian. Implikasi praktis. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan PT. Pertamina International Refinery RU VII Kasim Sorong Papua Barat memberikan pelatihan dan pengembangan karir kepada setiap karyawan secara terus menerus sehingga berdampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja. Orisinalitas/nilai. Penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover instruction, yaitu jika kinerja karyawan menurun maka karyawan akan mengalami turnover turnover.

- e. Ida Oetari Poernamasari, 2023. *The Effect of Career Development, Organizational Culture and Leadership on Performance*. Dinasti

International Journal of Digital Business Management, Vol. 4 No. 4. Penelitian bertujuan untuk membangun hipotesis penelitian mengenai pengaruh antar variabel kinerja karyawan yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya mengenai kinerja karyawan, dalam lingkup Manusia Ilmu Manajemen Sumber Daya. Metode penulisan artikel Tinjauan Pustaka ini adalah dengan metode pustaka penelitian Kinerja Pegawai, Kinerja Pegawai bersumber dari online media seperti Google Scholar, Mendele Kinerja Pegawai dan akademik online lainnya media. Hasil artikel tinjauan pustaka ini adalah: 1) pengembangan karir berpengaruh terhadap karyawan pertunjukan; 2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 3) kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

- f. Yulia Elvi Prada, 2023. Impact of Organizational Culture and Training on The Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as A Mediation Variable. Dinasti International Journal of Management Science Vol. 3 No. 5. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pentingnya budaya organisasi (OC) dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Kokoh Semesta. Dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode survei eksplanatori yaitu pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan model skala likert. Pengumpulan sampel data responden karyawan organik sebanyak 125 responden. Structural Equation Modeling (SEM) PLS Versi 4.0.8 digunakan sebagai alat untuk mengolah data. Dalam penelitian ini menggunakan

empat variabel, tujuh belas dimensi dan tiga puluh delapan indikator. Terdapat tujuh hipotesis yaitu: 1) OC terhadap kinerja karyawan. 2) Pelatihan terhadap kinerja pegawai, 3) Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai, 4) OC terhadap Kepuasan Kerja 5) Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja, 6) Kepuasan Kerja memediasi tidak adanya pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai, 7) OC terhadap pengaruh Kepuasan Kerja pada kinerja karyawan.

- g. Nabila Gibran & Danny Ramadhani, 2021. The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 5 No. 3. Pengetahuan pekerjaan, keterampilan, dan moral dalam organisasi tertentu. Jadi, saat ini banyak organisasi menganggap pelatihan karyawan dan pengembangan karir sebagai hal yang penting bagian dari manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruhnya pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang yang berjumlah 106 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan angket. Itu Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Analisis data adalah dilakukan dengan menggunakan SPSS 16. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan karir pembangunan mempunyai hubungan yang lemah dan searah. Kemudian untuk

regresi. Hasilnya, secara parsial pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Karier pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Serentak pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- h. Luis Marnisah, Jefirstson Richest & Fellyanus Haba Ora, 2022. Employee Performance Based on Competency, Career Development and Organizational Culture. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 20 No. 3. Tujuan penelitian adalah menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selama 3 (tiga) bulan penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari-Maret 2022 di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 1034 karyawan. Jumlah sampel penelitian sebanyak 288 yang ditentukan dengan cara proporsional stratified random sampling dan teknik Slovin. Skala Likert digunakan untuk memperoleh data melalui kuesioner dan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya variabel kompetensi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. Kompetensi pegawai yang menunjukkan pengaruh negatif menunjukkan informasi bahwa kompetensi pegawai perlu menjadi

perhatian organisasi untuk ditingkatkan agar pegawai dapat berkembang dari aspek kemampuan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kompetensi, pengembangan karir, dan budaya organisasi secara simultan dapat dijadikan sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- i. Rahayu Eka Safitri, 2021. The Effect of Training, Organizational Culture, Incentive and Work Environment on Employee Performance. *Regional Dynamic: Journal of Policy and Business Science* Vol. 2 No. 1. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan pendekatan penelitian deskriptif digunakan untuk menganalisis pelatihan, budaya organisasi, insentif, dan lingkungan kerja. Serta penelitian asosiatif hubungan sebab akibat digunakan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, budaya organisasi, insentif, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai penjualan kredit mikro (MKS) PT Bank Mandiri Bisnis Mikro Klaster II. Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survei langsung ke PT. Bank Mandiri Usaha Mikro Cluster Jember II sebagai objek penelitian. Data sekunder diperoleh dari perpustakaan dan jurnal. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian dan pengujian regresi berganda menunjukkan pengaruh pelatihan, budaya organisasi, insentif dan lingkungan kerja menunjukkan hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Klaster Bisnis Mikro Bank Mandiri

Jember II. Sedangkan hasil uji f menunjukkan bahwa pelatihan, budaya, insentif, lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Klaster Bisnis Mikro Bank Mandiri Jember II. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan, budaya, insentif, lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Klaster Bisnis Mikro Bank Mandiri Jember II.

- j. Marina, Ahmad Badawi Saluy & Novawiguna, 2023. The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. *Greenation International Journal of Tourism and Management* Vol. 1 No. 2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga ingin menganalisis pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta menganalisis bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 162 responden dengan skala likert dengan analisis menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square). Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa: 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 4)

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 6) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 7) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 8) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; 9) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai; 10) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

- k. Anando Hendra Setiawan, 2023. Relationship Between Career Development, Employee Engagement and Employee Performance. *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol. 7 No. 1. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan 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. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online.

Pengukuran dilakukan dengan skala likert dengan skala 1 – 4 (1 = sangat tidak setuju dan 4 = sangat setuju) dengan total responden berjumlah 125 orang. 77.6% memiliki posisi non-manajerial, dan sisanya, 22.4% memiliki posisi managerial. 61.6% bekerja di divisi Sales/Marketing dan sisanya, 38.4% bekerja di divisi Support

(Finance, Legal, CS, HR). 12.8% memiliki pendidikan SMA/Sederajat, 7.2% dengan pendidikan terakhir D3, 71.2% dengan pendidikan terakhir S1 dan sisanya adalah pendidikan terakhir S2. Tidak ada yang memiliki usia di bawah 20 tahun, 37.6% memiliki rentang usia 20-30 tahun, 46.4% memiliki rentang usia 31-40 tahun dan 16% dengan usia di atas 40 tahun. Hasil pengujian menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

- I. Robekah Laura Silaban, 2021. Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *International Journal of Social Sciences World* Vol. 3 No. 1. Penelitian ini menguji pengaruh beban kerja, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan variabel intervening komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

- m. Reny Khaerani, 2022. The Effect of Competence, Training and Career Development on Employee Performance at PT. Citibank. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* Vol. 1 No. 3. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan PT. Citibank cabang Jakarta. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah populasi dan sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Citibank yang berjumlah 40 orang. Metode penentuan sampel adalah sampling jenuh. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan formulir Google. Metode pengujian menggunakan regresi linier berganda dan diolah menggunakan SPSS versi 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil uji F bahwa variabel Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian berdasarkan uji t menunjukkan bahwa hanya variabel Kompetensi dan Pengembangan Karir yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel pelatihan mempunyai pengaruh negatif dan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan karir Pengembangan dapat meningkatkan kinerja atau kualitas bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berikut ditunjukkan matriks penelitian terdahulu:

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan
1	Endang Setyo Wati, Endi Sarwoko & Agung Yuniarinto, 2020	Budaya Organisasi sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis 7(1)	Path Analysis	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja, budaya organisasi memiliki peran mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai jika kepemimpinan meningkatkan partisipasi, mengayomi, demokratis dan berorientasi tugas
2	Vira Anisya, 2021	The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. Jurnal ResearchGate DOI: 10.47191/jefms/v4-i7-16	Path Analysis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, (3) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi dapat memediasi secara tidak langsung antara motivasi dan kinerja pegawai

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan
3	Ade Riandi Virgiawan, Setyo Riyanto & Endri, 2021	Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol. 10 No. 3. DOI: https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065 .	SEM PLS	Kinerja ASN dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kerja khususnya dalam penggunaan waktu kerja secara efektif dan efisien, dan erat kaitannya dengan seberapa baik seorang atasan sebagai role model kepada bawahan dalam menerapkan manajemen waktu dengan baik
1	Williamson Amamehi & Justine Tanuwijaya, 2022	The Influence of Training and Career Development on Performance through the Competence of Employees of PT. Pertamina International Refinery RU VII Kasim Sorong West Papua. Budapest International Research and Critics Institute Journal, Vol. 5. No. 2	Regresi Linier Berganda	kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover instruction, yaitu jika kinerja karyawan menurun maka karyawan akan mengalami turnover turnover
2	Ida Oetari Poernamasari, 2023	The Effect of Career Development, Organizational Culture and Leadership on Performance. Dinasti International Journal of Digital Business Management, Vol. 4 No.	Deskriptif	Hasil penelitian menemukan: 1) pengembangan karir berpengaruh terhadap karyawan pertunjukan; 2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 3) kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan
3	Yulia Elvi Prada, 2023	Impact of Organizational Culture and Training on The Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as A Mediation Variable. Dinasti International Journal of Management Science Vol. 3 No. 5	SEM PLS	Hasil penelitian: 1) OC signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Pelatihan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) Kepuasan Kerja signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) OC terhadap Kepuasan Kerja 5) Pelatihan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, 6) Kepuasan Kerja memediasi tidak adanya pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai, 7) OC terhadap pengaruh Kepuasan Kerja pada kinerja karyawan
4	Nabila Gibran & Danny Ramadhani, 2021	The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5 No. 3	Regresi Linier Berganda	Pelatihan dan karir mempunyai hubungan yang lemah dan searah. Kemudian untuk regresi. Hasilnya, secara parsial pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Karier pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Serentak pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Luis Marnisah, Jefirstson Richest & Fellyanus Haba Ora, 2022	Employee Performance Based on Competency, Career Development and Organizational Culture. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 20 No. 3	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan
6	Rahayu Eka Safitri, 2021	The Effect of Training, Organizational Culture, Incentive and Work Environment on Employee Performance. Regional Dynamic: Journal of Policy and Business Science Vol. 2 No. 1	Regresi Linier Berganda	Hasil uji f menunjukkan bahwa pelatihan, budaya, insentif, lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Klaster Bisnis Mikro Bank Mandiri Jember II. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan, budaya, insentif, lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Klaster Bisnis Mikro Bank Mandiri Jember II
7	Marina, Ahmad Badawi Saluy & Novawiguna, 2023	The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. Greenation International Journal of Tourism and Management Vol. 1 No. 2	SEM PLS	Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; sementara variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja;
8	Anando Hendra Setiawan, 2023	Relationship Between Career Development, Employee Engagement and Employee Performance. Jurnal Pendidikan Tambusai Vol. 7 No. 1	Deskriptif	Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan
9	Robekah Laura Silaban, 2021	Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. International Journal of Social Sciences World Vol. 3 No. 1	SEM AMOS	Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Reny Khaerani, 2022	The Effect of Competence, Training and Career Development on Employee Performance at PT. Citibank. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 1 No. 3	Regresi Linier Berganda	Hasil uji F bahwa variabel Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian berdasarkan uji t menunjukkan bahwa hanya variabel Kompetensi dan Pengembangan Karir yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

B. Kerangka Pikir

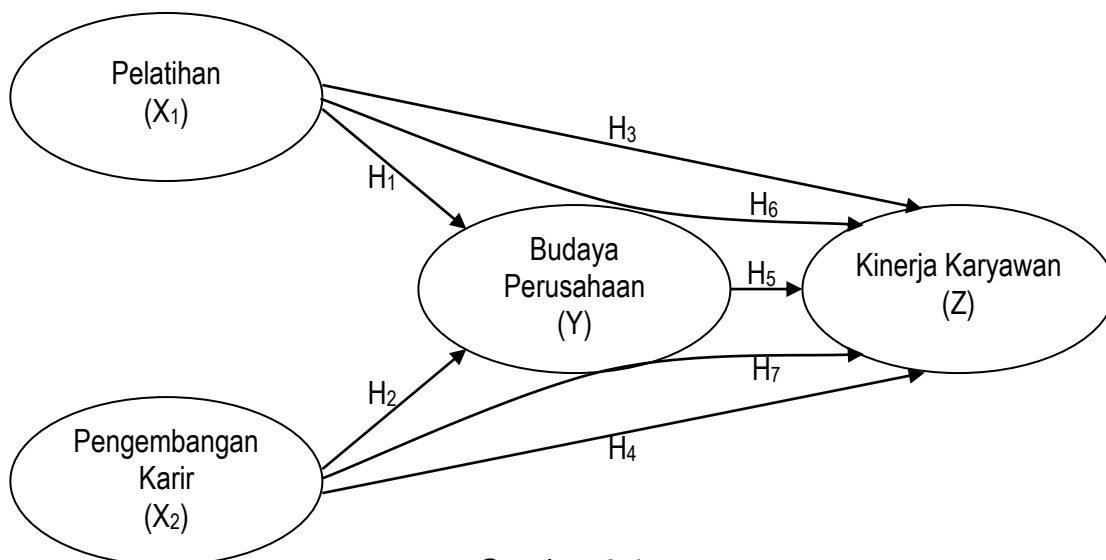
Kerangka pikir dari penelitian ini adalah gambaran tentang alur pemikiran peneliti berdasarkan pemahaman di dalam membuat gambaran tentang objek yang diteliti dalam hal ini mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia. Pelatihan yang

diterapkan di perusahaan PT Astra International Tbk. BMW Indonesia ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Pelatihan tersebut dilihat dari jenis pelatihan, tujuan, materi, kualifikasi peserta, kualifikasi instruktur dan sesi materi pelatihan.

Pengembangan karir adalah kegiatan atau program yang membantu para karyawan merencanakan karir masa depannya di tempat mereka bekerja, sehingga karyawan dan pihak perusahaan PT Astra International Tbk. BMW Indonesia bisa mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan kebutuhan karir, pengembangan kompetensi, peluang karir, informasi karir, promosi dan mutasi.

Selanjutnya budaya perusahaan sebagai penerapan nilai, kepercayaan dan sikap yang ditunjukkan karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia berdasarkan nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai standar kerja yang telah ditentukan yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Berikut ini akan disajikan skema kerangka pikir yang dapat dilihat melalui gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1
Kerangka Pikir

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian di atas, maka sebagai jawaban atau dugaan sementara atas rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya perusahaan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
5. Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.

6. Pelatihan yang dimediasi oleh budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.
7. Pengembangan karir yang dimediasi oleh budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk. BMW Indonesia.