

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Disusun oleh:

**Sri Anim
NIM. 20102040066**

Pembimbing:

**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
NIP. 19670104 199303 1 003**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2024

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-850/Un.02/DD/PP.00.9/06/2024

Tugas Akhir dengan judul : **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : SRI ANIM
Nomor Induk Mahasiswa : 20102040066
Telah diujikan pada : Rabu, 22 Mei 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 665d51516e9e0



Penguji I

Dra. Nurmahni, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 66583a0ca12dc



Penguji II

Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 6653fa5e5530f



Yogyakarta, 22 Mei 2024

UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 665d7b37a9d13

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Sri Anim

NIM : 20102040066

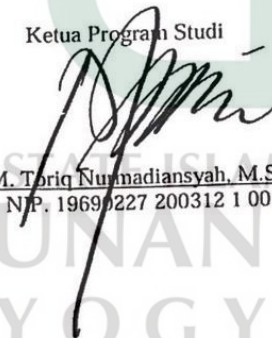
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta

Sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

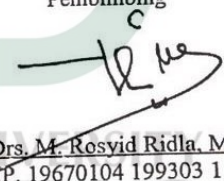
Yogyakarta, 17 Mei 2024

Mengetahui

Ketua Program Studi


M. Toriq Nuzmadiansyah, M.Si
NIP. 19690227 200312 1 001

Pembimbing


Drs. M. Rosyid Ridla, M.si
NIP. 19670104 199303 1 003

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sri Anim
NIM : 20102040066
Program Studi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta” adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap bertanggung jawab sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 17 Mei 2024

Yang menyatakan



STATE ISLAMIC UNIVERSIT
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Sri Anim
20102040066

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Almameter tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

(لَا تَحْزَنُ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا)

“Janganlah engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita”

(QS. At-Taubah ayat 40)

(فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا)

“Maka sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah Ayat 5)¹

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹Kementerian Agama Republik Indonesia, *Qur'an Kemenag in Word*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2021).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberi kemudahan dan kelancaran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan yang diharapkan. Shalawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”. Skripsi ini merupakan wujud karya terakhir penulis sebagai mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penulisan tugas akhir ini tidak mungkin dapat penulis selesaikan sendiri, pasti ada banyak sekali bantuan dari pihak lain selain diri sendiri. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. H. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. Muhammad Thoriq Nurmadiansyah, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Dra. Nurmahni, M.Ag., selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah mengarahkan serta memberikan semangat sekaligus motivasi selama awal hingga akhir perkuliahan.

5. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan meluangkan waktu hingga penulisan skripsi ini selesai.
6. Segenap Dosen Prodi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta pengalaman selama proses perkuliahan.
7. Seluruh pegawai dan staf tata usaha Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah banyak membantu dalam menyediakan informasi terkait, sehingga terlaksananya penelitian ini.
9. Ayahanda tercinta, Bapak Sukiman. Terimakasih telah menjadi panutan dan telah memberikan dukungan luar biasa atas semua keputusan yang telah penulis ambil untuk melanjutkan mimpi. Do'a dan pengorbanan dari bapak tercinta yang telah mengantarkan penulis mampu melanjutkan langkah hingga saat ini.
10. Ibunda tercinta, Ibu Samiyem. Terimakasih untuk segala pengorbanan, kekuatan dan cinta kasih yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu untuk menyelesaikan pendidikan dari awal hingga tugas akhir ini. Tanpa do'a, dukungan, dan kasih sayang dari mama tercinta, penulis bukanlah apa-apa dalam sebuah perjalanan ini.
11. Kakak dan Abang, Sri Mulyani dan Gusmawan. Terimakasih untuk segala doa dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis. Menjadi pengharapan kedua orang tua dan kedua kakak tercinta adalah motivasi terbesar dalam

menyelesaikan pendidikan ini. Membahagiakan mereka adalah mimpi yang harus segera penulis wujudkan.

12. Teman-teman Manajemen Dakwah 2020 yang telah menjadi teman seperjuangan dari awal hingga akhir perkuliahan.
13. PMII Rayon Pondok Syahadat, khususnya Korp Bahtera. Terimakasih telah menjadi tempat untuk tumbuh dan berproses bersama dan segala pengalamannya sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Kepada pihak-pihak yang telah mendukung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang sudah memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung.

Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan kesalahan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis butuhkan guna perbaikan dimasa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 13 Mei 2024



Sri Anim

20102040066

ABSTRAK

Sri Anim (20102040066). Skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”. Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh simultan variabel pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, serta untuk menjelaskan pengaruh parsial pelatihan terhadap kinerja karyawan dan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Dengan penelitian lapangan (*field research*) Populasi dalam penelitian ini berjumlah 156 karyawan. dan sampel yang digunakan berjumlah 55 karyawan. Metode pengumpulan data melalui angket atau kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial (analisis regresi linier berganda) dengan bantuan program IBM SPSS 26.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan (uji f) dapat diketahui bahwa variabel pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan pengujian simultan (uji f) di mana nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $51,982 \geq 3,175$ dengan nilai signifikan adalah $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan secara parsial (uji t) pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3,983 \geq 1,674$ dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian variabel secara parsial (uji t) pengembangan karir (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $4,530 \geq 1,674$ dengan tingkat signifikan $0,000 \leq 0,05$.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan karir, kinerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang	3
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Kegunaan Penelitian.....	10
F. Kajian Pustaka.....	10
G. Kerangka Teori.....	14
H. Hipotesis.....	39
BAB II METODE PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian.....	41

B.	Jenis dan Sumber Data	41
C.	Populasi dan sampel	42
D.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
E.	Instrumen Penelitian	45
F.	Teknik pengumpulan data	48
G.	Teknik Analisis Data	49
BAB III GAMBARAN UMUM.....		58
A.	Letak Geografis	58
B.	Sejarah Singkat Kanwil Kementerian Agama.....	58
C.	Visi dan Misi	65
D.	Kedudukan, Tugas, dan Fungsi	66
E.	Struktur Organisasi di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY	67
F.	Data Karyawan	68
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		70
A.	Karakteristik Responden	70
B.	Analisi Data	73
C.	Hasil Uji Instrumen Penelitian	75
D.	Hasil Uji Asumsi Klasik	78
E.	Hasil Pengujian Hipotesis	81
F.	Pembahasan Hasil Penelitian	85
BAB V PENUTUP		91
A.	Kesimpulan	91
B.	Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	96



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kisi-kisi Instrumen Pelatihan.....	46
Tabel 2.2 Kisi-kisi Instrumen Pengembangan Karir.....	47
Tabel 2.3 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan	47
Tabel 3.1 Data Karyawan Kanwil Kemenag DIY	68
Tabel 4.1 Hasil Data Jenis Kelamin Responden.....	71
Tabel 4.2 Hasil Data Karakteristik Usia	71
Tabel 4.3 Hasil Data Karakteristik Pendidikan.....	72
Tabel 4.4 Hasil Data Karakteristik Masa Kerja	73
Tabel 4.5 Hasil Deskripsi Variabel Pelatihan	73
Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	74
Tabel 4.7 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan	75
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir.....	76
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	80
Tabel 4.14 Hasil Uji t.....	81
Tabel 4.15 Hasil Analisis Uji F.....	83

Tabel 4.16 Hasil Uji Regresi Linear Berganda 83

Tabel 4.17 Hasil Analisis Uji Determinasi 85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Penelitian	39
Gambar 2 Rumus Slovin	43
Gambar 3 Struktur Organisasi Kanwil Kemenag DIY	67



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk memperjelas pokok pembahasan serta menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam judul proposal skripsi ini, maka perlu memberikan maksud yang terkandung dalam judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”.

1. Menurut Suparyadi, pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan, karena karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk dapat menguasai metode atau teknik kerja yang baru. Pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.² Mangkunegara menjelaskan pelatihan ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.³ Sinambela juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah

²H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), hlm. 184-185.

³A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 44.

ditetapkan.⁴ Sehingga pelatihan merupakan tanggung jawab antara karyawan dengan organisasi untuk mencapai sebuah target perusahaan.

2. Menurut Priansa, pengembangan karir merupakan *outcomes* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir yang berlaku di dalam perusahaan.⁵ Kadarisman menjelaskan pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan serta kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.⁶ Thamrin mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.⁷ Sedangkan Busro menyajikan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.⁸ Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan hasil peningkatan kemampuan kerja

⁴Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 170.

⁵Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 161.

⁶M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 322-323.

⁷Thamrin, *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 182.

⁸Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 95.

seorang karyawan yang semakin meningkat dengan tujuan mewujudkan perencanaan karinya dengan kondisi organisasi.

3. Menurut Wibowo, kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁹ Sedangkan Mangkunegara menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰ Mangkuprawira berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.¹¹ Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

B. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia adalah pelaksana seluruh kebijakan organisasi, sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik serta memadai. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen di organisasi. Bagaimana majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan

⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 70.

¹⁰A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 67.

¹¹Sjafri Mangkuprawira, *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumberdaya Manusia* (Bogor: PT Gramedia, 2009), hlm. 220.

penting bagi keberhasilan suatu organisasi.¹² Salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik adalah dengan adanya pelatihan dan pengembangan karir.

Pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan, ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif dan adaptif terhadap lingkungan kerja, sehingga pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang. Menurut Desler dalam penelitian Riska Gustiana, pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.¹³

Konsekuensi dari kurangnya pembekalan dan pelatihan yang tepat dapat menyebabkan karyawan akan sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi atau lingkungan kerja yang baru, sehingga dapat mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan. Sebagian karyawan masih kurang mampu menggunakan fasilitas dan menerapkan metode kerja yang baru,

¹²Nurul Fizia, dan M. Imam Muttaqijn, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tri Megah Makmur”, *Jurnal Dinamika UMT*, vol. 3: 1 (Desember, 2018), hlm. 60.

¹³Riska Gustiana, dkk., “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Informasi*, vol. 3 (Juli, 2022), hlm. 658.

sehingga kesalahan-kesalahan kecil selalu muncul serta dirasa pelatihan yang dilakukan belum efektif tersampaikan kepada peserta pelatihan. Hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pelatihan kerja di organisasi tersebut.¹⁴

Pengembangan karir adalah kenaikan jabatan yang diberikan kepada karyawan di perusahaan. Dukungan pengembangan karir perlu ada untuk membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. Pengembangan karir dibutuhkan sebagai dukungan kepada karyawan agar semangat dalam menjalankan pekerjaan dengan baik. Karyawan yang mendapatkan pengembangan karir akan mampu bersikap loyal dalam bekerja kepada perusahaan.¹⁵

Bentuk pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) diberikan melalui beberapa tahapan yang telah ditentukan seperti pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan. Ketiga pola pengembangan karir tersebut bisa saling berhubungan dan keterkaitan satu dengan lainnya. Dengan adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya. Sedangkan menurut Dessler dalam penelitian Abrah Hanif, bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas yang berperan pada

¹⁴Bella Septiyana, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi (Jakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Syarif Hidayatullah), hlm. 5.

¹⁵Karina Oktaviana, dkk., "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sentosa Plastik Medan", *Jurnal Wahana Inovasi*, vol. 8: 1 (Januari-Juni, 2019), hlm. 140.

pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.¹⁶

Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bergerak di bidang pelayanan dan pembinaan terhadap masyarakat. Dalam menjalankan operasionalnya tersebut, tentunya sebuah organisasi harus memberikan pelayanan yang terbaik dan bermutu agar *output* yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat berdasarkan dengan kebijakan dan ketentuan peraturan Perundang-undangan. Untuk menghasilkan hal tersebut, tentunya sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja dan kualitas yang baik. Seperti yang sudah dijelaskan diatas, bahwa sumber daya manusia di suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi, maka dari itu, sebuah organisasi harus dapat mengembangkan karyawannya yang lebih selektif agar memiliki kinerja yang baik dan berkualitas, salah satunya yaitu dengan meningkatkan pelatihan dan pengembangan karir kepada karyawan.

Jenis Pelatihan yang terdapat di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY terbagi menjadi 2 yaitu Diklat dan Pusklat, Kepala Kantor Wilayah

¹⁶Abrah Hanif, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar*, Skripsi (Pekanbaru: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau, 2022), hlm. 6.

Kementerian Agama DIY menjelaskan bahwa salah satu problematika yang dihadapi yaitu kerukunan umat beragama masih menjadi persoalan yang perlu mendapat perhatian semua pihak karena menjadi kunci keberhasilan pembangunan yang sedang dilakukan. Hal ini ditegaskan dalam kegiatan Rapat Koordinasi Kediklatan Pusat Diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan pada 12 Februari 2020 yang diselenggarakan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI di Yogyakarta. Yogyakarta termasuk wilayah yang toleran, hal ini terbukti melalui Indeks Kerukunan DI Yogyakarta mencapai 74.2 di atas rata-rata nasional 73.83. Kakanwil juga menjelaskan banyak inovasi-inovasi yang dilakukan Kanwil Kemenag DI Yogyakarta melalui layanan publik, pendidikan madrasah, reformasi birokrasi dan zona integritas. Hal ini menjelaskan makna diklat adalah adanya pelatihan yang akan menghasilkan 4 perubahan yakni perubahan pengetahuan, *skill*, sikap, dan perilaku. Sementara pengembangan hasil diklat harapannya dapat semakin terwujud di tempat kerja.¹⁷ Hal ini berkaitan dengan teori yang digunakan penulis mengenai jenis-jenis pelatihan salah satunya yaitu *job training* (pelatihan pekerjaan) yang tujuannya memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematis, tepat, dan efisien.¹⁸

Dengan adanya pelatihan kerja yang berjalan dengan baik di suatu organisasi mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam terciptanya

¹⁷Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia, <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id>, diakses pada 28 Mei 2024 Pukul 10.00 WIB.

¹⁸Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 213.

pengembangan karir yang baik, karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan dan dapat mempengaruhi sebuah kinerja karyawan untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan serta dapat mendukung daya saing antar perusahaan secara berkualitas. Menurut S. P. Robbins dalam penelitian Fauziah Nami Nasution, bahwa kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internalnya sendiri seperti motivasi dan kemampuan, tetapi juga oleh kesempatannya untuk mengembangkan karirnya yang disediakan oleh organisasi untuknya, karena pengembangan karir akan memicu dia untuk meningkatkan kemampuannya yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerjanya dalam bekerja.¹⁹

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan selalu mendapat perhatian utama dikarenakan kinerja karyawan memegang peranan yang sangat besar bagi kemajuan perusahaan. Berbagai hal yang dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan di perusahaan diantaranya adalah pelatihan dan pengembangan karir.²⁰

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”**

¹⁹Fauziah Nami Nasution, dkk. “Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi pada PT Kinerja karyawan”, *IJSRM*, vol. 06, ed. 01, terj. Suci (Januari, 2018), hlm. 59.

²⁰Karina Oktaviana, dkk., “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa Plastik Medan”, *Jurnal Wahana Inovasi*, Vol. 8: 1 (Januari-Juni 2019). hlm. 139.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi lembaga agar menjadi bahan evaluasi mengenai kinerja karyawan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan lembaga tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi di perpustakaan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Dakwah.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan untuk menambah wawasan serta ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

F. Kajian Pustaka

Penelitian yang telah membahas mengenai kinerja karyawan dan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi sudah banyak dibahas dan diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya, sehingga penelitian-penelitian inilah yang akan banyak memberikan referensi dan kontribusi pada penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang membahas mengenai kinerja karyawan dan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Pertama, Jurnal Wahana Inovasi yang disusun oleh Karina Oktaviana, dkk., tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sentosa Plastik Medan”.²¹ Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Metode pengumpulan data dengan wawancara, pembagian kuesioner, dan studi dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, koefisien determinasi dan pengujian secara simultan (Uji-F) ($68.635 > 3.09$) dengan nilai dan secara parsial (Uji-t) ($4.534 > 1.985$) dan ($3.785 > 1.985$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 18,3%.

Kedua, Skripsi Suci Septia Ningsih tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun”.²² Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel ini dengan teknik sensus/sampling total. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa: Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

²¹Karina Oktaviana, dkk., “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sentosa Plastik Medan”, *Jurnal Wahana Inovasi*, vol. 8: 1 (Januari-Juni 2019), hlm. 139.

²²Suci Septiya Ningsih, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun*, Skripsi (Ponorogo: Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019), hlm. i.

(Y) pada BRI Syariah KC Madiun dengan diperoleh nilai sig. $0,000 < 0,05$. Pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada BRI Syariah KC Madiun dengan diperoleh nilai sig. $0,265 > 0,05$. Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada BRI Syariah KC Madiun dengan diperoleh nilai sig. $0,000 < 0,05$.

Ketiga, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen tahun 2020 yang disusun oleh Muhammad Dedi Syahputa dan Hasrudy Tanjung dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan”.²³ Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan analisis data dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara, secara simultan kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam.

Keempat, Skripsi Bella Septiyana tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

²³Muhammad Dedi Syahputa dan Hasrudy Tanjung, “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (2020), hlm. 283.

Employee Engagement Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan Kantor Pusat Lembaga XYZ)”.²⁴ Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, teknis pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan *non-probability sampling* yaitu sampel jenuh kepada 40 karyawan yang berada pada level staf dan memiliki masa kerja minimal dua tahun. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur/*path analysis* dengan bantuan *software SPSS*. menggunakan variabel pelatihan, pengembangan karir, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* secara simultan serta pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan. Pada uji sobel diperoleh hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kelima, Skripsi Abrah Hanif tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar”.²⁵ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini sebanyak 33 pegawai. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dimana sebagian populasi dijadikan sebanyak 30 pegawai. Jenis dan sumber

²⁴Bella Septiyana, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi (Jakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Syarif Hidayatullah, 2022), hlm. vii.

²⁵Abrah Hanif, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar*, Skripsi (Pekanbaru: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau, 2022), hlm. i.

data adalah data primer dan sekunder, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner, dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji regresi linear berganda menggunakan *smart PLS*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar. Tingkat hubungan antara kedua variabel pada kategori sedang, yang berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sudah baik.

G. Kerangka Teori

Menurut Sugiyono, kerangka teori merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.²⁶ Kerangka teori ini sebagai acuan dasar penulis dalam melakukan analisis terhadap masalah utama dalam penelitian yang akan dilakukan. Adapun kerangka teori dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan
 - a. Pengertian pelatihan

Menurut Suparyadi, pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan, karena karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk dapat menguasai metode atau teknik kerja yang baru. Pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara

²⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 20.

sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.²⁷ Mangkunegara menjelaskan pelatihan ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.²⁸ Sinambela juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan, atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.²⁹

Dari beberapa pendapat yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses yang dilakukan secara terstruktur oleh organisasi terhadap karyawan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, ataupun sikap untuk mencapai sebuah target perusahaan, dan pelatihan merupakan tanggung jawab antara karyawan dengan organisasi.

b. Tujuan pelatihan

Menurut Suparyadi, pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:³⁰

²⁷H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), hlm. 184-185.

²⁸A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 44.

²⁹Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 170.

³⁰H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), hlm. 185.

1) Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya tersebut.

2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3) Meningkatkan daya saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan konsumen dan secara efisien berarti mampu menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri

dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

c. Manfaat pelatihan

Menurut Suparyadi, pelatihan memiliki beberapa manfaat, yaitu:³¹

1) Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya memerlukan sedikit bantuan dari atasan maupun rekan kerja untuk melaksanakan tugasnya.

2) Meningkatkan motivasi

Motivasi yang telah dilatih sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan, maka karyawan akan menjadi

lebih yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedua, bahwa pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan karena telah menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh perusahaan, sehingga mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

³¹*Ibid.*, hlm. 185-186.

3) Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa yang telah diakui keberadaannya sangat diperlukan oleh perusahaan serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan perusahaan yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan perusahaan.

4) Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaannya akan merasa nyaman. Kenyamanan dalam bekerja dapat disebabkan dengan adanya rasa dihargai dan perusahaan akan merasa puas, sehingga mereka tidak ada berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lainnya.

5) Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan konsumen, sehingga hal ini dapat mendorong konsumen menjadi setia terhadap perusahaan. Konsumen yang setia akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan kepada orang lain untuk mengonsumsi barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan kemampuan karyawan dapat meningkat sehingga dapat memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan. Selain perusahaan, pelatihan juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memperoleh kemampuan di bidang tertentu sesuai dengan keahliannya.

d. Jenis-jenis pelatihan

Menurut Akrani dalam Kaswan, ada beberapa jenis pelatihan adalah sebagai berikut:³²

1) *Induction training* (pelatihan induksi)

Induction training bertujuan mengenalkan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabung dengan organisasi tersebut. Tujuannya yaitu memberikan informasi kepada karyawan.

2) *Job training* (pelatihan pekerjaan)

Job training berkaitan dengan pekerjaan khusus, tujuannya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematis, tepat, efisien dan akhirnya dengan percaya diri.

³²Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 213.

3) *Training for promotion* (pelatihan untuk promosi)

Training for promotion adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi, tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

4) *Refresher training* (pelatihan penyegaran)

Refresher training merupakan pembaharuan keterampilan profesional, informasi, dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5) *Training for managerial development* (pelatihan untuk pengembangan manajerial)

Training for managerial development diberikan kepada manajer agar meningkatkan efisiennya. Dengan demikian, memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi.

Beberapa jenis pelatihan sumber daya manusia di atas yang bisa dilakukan oleh karyawan. Dengan melakukan pelatihan secara bertahap, seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik. Dengan kualitas sumber daya manusia yang semakin baik, maka perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

e. Metode pelatihan

Menurut Suparyadi, ada beberapa metode pelatihan yaitu:³³

1) Metode *hands-on*

Metode ini memungkinkan seseorang dilatih tidak hanya untuk mendengarkan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, tetapi memberikan peluang kepada peserta pelatihan untuk benar-benar melakukan tugas-tugas tersebut. Metode ini sangat bermanfaat bagi peserta karena dapat memberikan praktik sebenarnya yang membuat lebih mudah dipahami tentang apa yang dipikirkan oleh peserta pelatihan.

2) Metode *on the job training* (OJT)

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan di tempat kerja serta para karyawan dilatih bagaimana cara mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya dimana mereka digaji untuk itu. Dengan demikian, metode ini mampu memberikan gambaran nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari maupun dari aspek perilaku kerja.

³³H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, hlm. 200-206.

3) Metode *off the job training*

Metode *off the job training* adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Metode *off the job training* terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan di luar tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari dengan tujuan utama untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manajer agar berkinerja lebih tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan merupakan suatu cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan karyawan agar menjadi lebih berkualitas.

f. Indikator pelatihan

Untuk mengukur variabel penelitian, penulis mengadaptasi indikator yang digunakan Mangkunegara dalam Yoyo Sudaryo, ada beberapa indikator-indikator pelatihan di antaranya:³⁴

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu, pendidikan instruktur harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

³⁴ Yoyo Sudaryo, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik* (Yogyakarta: Andi, 2018), hlm. 135.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Selain itu, peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi yang ingin diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. Materi pelatihan harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Tujuan yang ditentukan oleh pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian pengembangan karir

Menurut Priansa, pengembangan karir merupakan *outcomes* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir yang berlaku di dalam perusahaan.³⁵ Kadarisman menjelaskan pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan, serta kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.³⁶ Thamrin mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.³⁷ Sedangkan Busro menyajikan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka

³⁵Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 161.

³⁶M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 322-323.

³⁷Thamrin, *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 182.

mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.³⁸

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan hasil peningkatan kemampuan kerja seorang karyawan yang semakin meningkat dengan tujuan mewujudkan perencanaan karirnya dengan kondisi organisasi.

b. Tujuan pengembangan karir

Menurut Andrew J. Dubrin dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan beberapa tujuan pengembangan karir sebagai berikut:³⁹

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja baik untuk menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu dapat tercapai.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan dapat merencanakan karir karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

³⁸Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 95.

³⁹A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 77-78.

3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir dapat membantu menyadarkan karyawan atas kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir dapat memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara yang dapat menciptakan karyawan untuk menjadi lebih bermental sehat.

Tujuan pengembangan karir untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan terhadap karyawan, agar semakin mampu memberikan hasil yang terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan dan dicita-citakan.

c. Manfaat pengembangan karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan.⁴⁰ Manfaat pengembangan karir bagi karyawan yaitu:

⁴⁰Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 284.

- 1) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
- 2) Menambah tantangan dalam bekerja.
- 3) Meningkatkan otonomi individu.
- 4) Meningkatkan tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Sedangkan manfaat pengembangan karir bagi perusahaan yaitu:

- 1) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- 3) Menjamin agar kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
- 4) Mengurangi frustrasi karyawan.
- 5) Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam suatu perusahaan.
- 6) Meningkatkan nama baik perusahaan.

d. Tahapan pengembangan karir

Menurut Meldona, untuk mengarahkan pengembangan karir agar dapat memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen sumber daya manusia dapat melakukan tahap program pengembangan karir yaitu:⁴¹

⁴¹*Ibid.*, hlm. 283-284.

1) *Preparing*

Preparing merupakan kegiatan memprediksi suatu perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan, pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya serta pelatihan kepemimpinan. Tujuan dari kegiatan ini adalah memberikan gambaran yang jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang kebutuhan organisasi saat ini serta peluang dan aktivitas yang terkait dengan pengembangan karir.

2) *Profiling*

Profiling merupakan kegiatan penilaian kinerja dan melakukan audit sumber daya manusia (*skill inventory*) dengan tujuan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengetahui aspirasi dan pengembangan karir yang diperlukan.

3) *Targetting*

Targetting merupakan kegiatan memberikan informasi tentang perencanaan yang telah disusun dan memberikan informasi melalui sistem *job posting*. Tujuan kegiatan ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya.

4) *Strategizing*

Strategizing merupakan kegiatan menginformasikan jalur dan jenjang karir (*career path*) yang bisa dilalui oleh karyawan

dan memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk memulai karir yang diinginkan (*counseling*). Tujuan kegiatan ini adalah memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi yang realitas dalam meraih karir yang diinginkan.

5) *Implementing*

Implementing merupakan kegiatan melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *on the job training*, sistem *mentoring* dan pembinaan. Tujuan kegiatan ini adalah mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan dan kinerja yang diinginkan.

6) *Sustaining*

Sustaining merupakan kegiatan menyediakan kompensasi yang *fair* dan *reward* yang akan diterima serta melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan. Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatannya.

Berdasarkan uraian diatas untuk dapat mengembangkan karir karyawan dapat melalui langkah-langkah dengan menyusun rencana karirnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

e. Indikator pengembangan karir

Menurut Rivai dan Sagala dalam Donni Juni Priansa, menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:⁴²

1) Perencanaan karir

Karyawan harus dapat merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Pengembangan karir individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang dialami.

3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer serta departemen SDM.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran:

a) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang apabila memang memenuhi syarat.

b) Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.

⁴²Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 161-162.

- c) Untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Suparyadi, kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat bergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya.⁴³ Menurut Wibowo, kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁴⁴ Sedangkan Mangkunegara menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁵

Mangkuprawira berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.⁴⁶ Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab

⁴³H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), hlm. 300.

⁴⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 70.

⁴⁵A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 67.

⁴⁶Sjafri Mangkuprawira, *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia* (Bogor: PT Gramedia, 2009), hlm. 220.

masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika. Fattah menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi.⁴⁷ Sedangkan Sinambela mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan secara keahlian tertentu.⁴⁸

Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Artinya apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik atau belum. Kasmir mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.⁴⁹ Sedangkan Fahmi menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.⁵⁰ Penilaian yang dilakukan tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjutnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

⁴⁷A. Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri* (Yogyakarta: Elmatera, 2017), hlm. 9.

⁴⁸Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 480.

⁴⁹Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Depok: Rajawali Pers, 2019), hlm. 184.

⁵⁰Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 65.

tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk pencapaian target yang telah diinginkan oleh perusahaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Zami dalam Muhammad Busro, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:⁵¹

1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi

Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan.

2) Penempatan kerja

Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan tersebut.

3) Pelatihan

Semakin sering diberikan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

4) Promosi

Semakin jelas jenjang karir seorang karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.

⁵¹Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 95.

5) Rasa aman di masa depan

Dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

6) Hubungan dengan rekan kerja

Semakin baik komunikasi antar karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.

7) Hubungan dengan pemimpin

Semakin baik komunikasi antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Sedangkan menurut Kasmir, kinerja merupakan hasil kerja atau hasil perilaku seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memengaruhi karirnya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian sebaliknya jika kinerja dalam satu atau beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan, maka karirnya akan tetap atau malah turun. Jadi

kinerja karyawan akan memengaruhi pengembangan karir seseorang selama bekerja.⁵²

c. Tujuan penilaian kinerja karyawan

Adapun tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:⁵³

1) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan *obyektif* berdasarkan persyaratan pekerjaan.

⁵²Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Depok: Rajawali Pers, 2019), hlm. 157.

⁵³Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ttp: tnp, tt), hlm. 232-233.

- 2) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik.
- 3) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis.

d. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja merupakan salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan atau manajer. Berikut ini manfaat penilaian kinerja yaitu:⁵⁴

- 1) Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi, membantu karyawan yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan dan memberikan kenaikan imbalan.
- 2) Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebagai alat tes. Caranya, hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan skor tes dapat memprediksi kinerja.
- 3) Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai kebutuhan pengembangan individu dan pengembangan karir.

⁵⁴*Ibid.*, hlm. 233.

- 4) Apabila kebutuhan pengembangan karyawan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
- 5) Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu memprediksi masalah-masalah perusahaan. Penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan syarat-syarat lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam seleksi. Serta penilaian kinerja menjadi dasar untuk membedakan karyawan yang efektif dan tidak efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap karyawan suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, dapat menjadikan suatu motivasi dan semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik ke depannya.

e. Indikator kinerja karyawan

Menurut Suparyadi, indikator untuk mengukur karyawan sebagai berikut:⁵⁵

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam membuat barang untuk dikonsumsi oleh konsumen. Kuantitas atau hasil kerja karyawan diukur dengan

⁵⁵H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), hlm. 313-315.

menghitung besaran presentase kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target atau sebaliknya.

2) Kualitas

Kualitas merupakan spesifikasi dari barang, misalnya bahan baku, desain dan manfaat dari barang yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pengukuran kualitas ini dilakukan dengan cara menghitung besaran presentase kesesuaiannya dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai target ataupun sebaliknya.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk memenuhi target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat diukur dengan jam, hari, atau bulan dalam melaksanakan tugasnya dari awal sampai barang yang dihasilkan siap untuk dikonsumsi oleh konsumen.

4) Kreativitas

Kreativitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide guna memperlancar dalam melaksanakan tugasnya dan mengatasi masalah yang timbul. Untuk mengukur

keaktivitas ini menggunakan tingkat intensitas dari ide-ide baru yang dikeluarkan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugasnya.

5) Kerja sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan pemimpin maupun rekan kerja, seperti ada atau tidaknya konflik antar karyawan, saling membantu dan berbagi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik adalah dengan adanya pelatihan dan pengembangan karir. Dengan adanya pelatihan kerja yang berjalan dengan baik di suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam terciptanya keterampilan serta pengetahuan yang baik untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang diperoleh selama pelatihan tersebut.

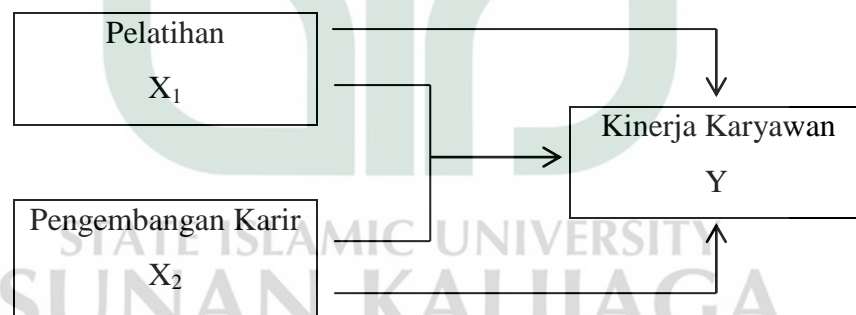
Hasil dari pelatihan yang dilakukan selain dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan, tetapi juga bisa membuka

kesempatan mereka untuk mengembangkan karirnya berdasarkan kualifikasi yang telah mereka miliki. Hal inilah yang nantinya akan mempengaruhi sebuah kinerja karyawan untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan, dan juga dapat mendukung daya saing antar perusahaan secara berkualitas.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dijelaskan diatas dalam kaitannya dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”, maka dapat dibuat kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 1

Kerangka Penelitian



H. Hipotesis

1. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono, hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah. Hal tersebut dikarenakan, hipotesis masih didasarkan pada teori yang relevan dan hipotesis belum didasarkan pada fakta-fakta

empiris yang didapat melalui pengumpulan data.⁵⁶ Dalam hal ini, kesimpulan penelitian sementara sebagai berikut:

a. Hipotesis H₁

H₁: Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Hipotesis H₂.

H₂: Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

c. Hipotesis H₃

H₃: Pelatihan dan Pengembangan Karir secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁵⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 63.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta karena menghasilkan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.983 \geq 1.674$ dengan tingkat signifikan $0,000 \leq 0,05$ dan pada uji regresi linear berganda untuk variabel pelatihan sebesar 0,535 berarti peran variabel pelatihan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 53,5%.
2. Pengembangan karir (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta karena menghasilkan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $4.530 \geq 1.674$ dengan tingkat signifikan $0,000 \leq 0,05$. Dan pada uji regresi linear berganda untuk variabel pengembangan karir sebesar 0,559 berarti peran variabel pengembangan karir mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 55,9%.
3. Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dengan diperoleh nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $51,982 \geq 3,175$ dengan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$ dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,654 menunjukkan besarnya peran pelatihan dan pengembangan karir mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 65,4%.

B. Saran

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat melakukan beberapa pertimbangan oleh manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

1. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta pertama, hendaknya lebih memberikan perhatian terhadap pemberian pelatihan terhadap karyawan. Sehingga pelatihan yang dilakukan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Kedua, Perusahaan dapat menginformasikan mengenai pengembangan karir yang jelas bagi karyawan sehingga karyawan semangat untuk berprestasi serta meningkatkan kinerjanya demi mendorong pengembangan karirnya. Ketiga, Perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan hal yang baik didalam perusahaan.
2. Bagi akademik hendaknya menambah referensi kepustakaan yang dapat dijadikan sebagai rujukan bagi mahasiswa untuk melakukan penelitian khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti selanjutnya, jumlah sampel dapat diperluas lagi agar dapat digeneralisasi dengan lingkungan yang lebih luas serta untuk mengembangkan variabe-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia, <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id>
- Budi, Ayuning, Aldila, Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Eastparc Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 2019), hlm. 172.
- Busro, Muhammad, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2018.
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kinerja*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Fattah, Hussein, A., *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*, Yogyakarta: Elmatara, 2017.
- Nasution, Nami, Fauziah, dkk., “Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi pada PT Kinerja karyawan” *IJSRM*, Vol. 06, Edisi 01, terj. Suci, Januari, 2018.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013.
- Gustiana, Riska, dkk., “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)” *Jurnal Ekonomi Manajemen*, vol. 3, Juli, 2022.
- Hanif, Abrah, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Kampar*, Skripsi, Pekanbaru: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau, 2022.
- Kadarisman, M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Oktaviana, Karina, dkk., “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa Plastik Medan” *Jurnal Wahana Inovasi*, Vol. 8:1, Januari-Juni 2019.
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Kementerian Agama Republik Indonesia, <https://yogyakarta.kemenag.go.id/>

- Mangkunegara, Prabu, Anwar, A.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mangkuprawira, Sjafrri, *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Bogor: PT Gramedia, 2009.
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ttp: tnp, tt.
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Mohklas, “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)”, *Fokus Ekonomi*, vol.10:2, Desember, 2015.
- Syahputa, Dedi, Muhammad, dan Hasrudy Tanjung, “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2020.
- Ningsih, Septiya, Suci, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun*, Skripsi, Ponorogo: Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019.
- Fizia, Nurul, dan M. Imam Muttaqijn, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Megah Makmur” *Jurnal Dinamika UMT*, vol. 3:1, Tahun 2018.
- Priansa, Juni, Donni, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Priyanto, Dwi, *Paham Analisis Statistic Data Dengan SPSS Plus Tata Cara dan Tips Menyusun Skripsi Dalam Waktu Singkat*, Jakarta: Pt Buku Seru, 2010.
- Rosaliza, Mita, “Sebuah Interaksi Komunikasi Dalam penelitian Kualitatif” *Jurnal Ilmu Budaya*, Vol. 11:2, Universitas Riau, 2018.
- Septiyana, Bella, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi, Jakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Syarif Hidayatullah, 2022.
- Siallagan, Hamonangan, dan Sry Rejeki Siagian, *Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara*, Tesis, Medan: Program Studi Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen, 2020.

- Sinambela, Poltak, Lijan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Sudaryo, Yoyo, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, Yogyakarta: Andi, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sunyoto, Danang, *Prosedur Uji Hipotesis Untuk Riset Ekonomi*, Bandung: CV Alfabeta, 2012.
- Suparyadi, H., *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015.
- Thamrin, *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Tony, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Umar, Husein, *Metode Riset Manajemen Perusahaan Langkah Cepat dan Tepat Menyusun Tesis dan Disertasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2019.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Widhyaswari, Dwi, Vita Luh, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Jne) Cabang Rogojampi*, Skripsi, Singaraja: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2021.
- Widoyoko, Puto, Eko, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Wulansari, Dessy, Andhita, *Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016.
- Yuliana, “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT Haluan Star Logistic”, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol.17, No.2, Juli-Desember, 2017.
- Yusuf, dkk., “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandiri Utama Finance Cabang Kota Palopo”, *Jurnal Manajemen*, 2021.