

# **ANALISIS PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PD. PASAR BAUNTING BATUAH KABUPATEN BANJAR KALIMANTAN SELATAN DI MARTAPURA**

**Abdus Sadiq**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia  
Jl. Ahmad Yani Km. 5.5 Banjarmasin  
fikazahra1@gmail.com

## **Abstrak**

Abdus Sadiq, 1711322024534, Analisis Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan Di Martapura, dibawah bimbingan Bapak Musthafa dan Bapak Asruni, selaku dosen pembimbing I dan II.

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura; untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura; untuk mengetahui promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura dan untuk mengetahui pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan sampel sebanyak 40 responden dan di analisis data menggunakan uji regresi linier berganda.

Berdasarkan dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura; pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura; promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura; dan pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

**Kata kunci:** *Pelatihan, Pengembangan karir, Promosi jabatan, Kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung*

## PENDAHULUAN

Salah satu ukuran keberhasilan suatu organisasi atau instansi dilihat dari tingkat kinerja karyawan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Sedangkan kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dapat dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya yaitu terdapat faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya.

Faktor penentu tercapainya tujuan organisasi salah satunya adalah manusia, maka perusahaan perlu memantau perkembangan sumber daya manusia tersebut dengan cara memberikan kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan perlu memperhatikan antara lain kesesuaian materi dengan kebutuhan pelatihan, kualitas pelatih atau instruktur, kualitas peserta, kelengkapan sarana dan prasarana yang sesuai dalam melaksanakan kegiatan pelatihan yang simetris serta penyediaan biaya. Apabila aspek-aspek tersebut dapat dipenuhi dengan baik maka pelatihan yang dilaksanakan akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan akan menentukan kinerja karyawan, sedangkan kinerja akan meningkat apabila dilakukan pelatihan dengan persyaratan yang baik.

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. (Veithzal Rivai, 2013:227).

Pelatihan memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan serta dapat memberikan

semangat serta membina karyawan agar mampu untuk bekerja mandiri juga dapat menumbuhkan kepercayaan diri karyawan sehingga kinerjanya semakin meningkat sehingga membuka peluang ke depannya untuk meningkatkan pengembangan karirnya.

Dari sudut pandang pengembangan karir, suatu organisasi seharusnya tidak dipandang sebagai tempat yang memperkerjakan seseorang, namun sebaiknya dipandang sebagai tempat yang memfasilitasi pengembangan karir seseorang. Dengan pandangan seperti itu maka pengembangan karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan. Makna ini bukan berarti organisasi tidak mendapat apa yang diinginkan, tetapi justru organisasi akan memperoleh dua hal sekaligus yaitu bakat yang disesuaikan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi.

Perencanaan pengembangan karir dan pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over* dan akan meningkatkan kesempatan promosi jabatan jabatan bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan pengembangan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan pengembangan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Bagi seorang individu pengembangan karir adalah proses seumur hidup untuk siap dipilih, membuat pilihan, dan secara kontinu membuat pilihan-pilihan dari berbagai macam pekerjaan yang ada di masyarakat, pengembangan karir juga ditentukan interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara

(mediating), lingkungan dan factor keluaran (*out put*) (Szymanski dan Maxwell, 2016).

Dari paparan diatas, dapat dikatakan pengembangan karir dan proses sosialisasinya memberi sumbangan kepada efektifitas individu, kelompok dan organisasi. Melalui proses pengembangan karir, individu berupaya meningkatkan kualitas, produksi, efisiensi, kepuasan, keluwesan, pengembangan, kemampuan bersaing, dan daya juang. Individu bergabung dengan organisasi untuk mendapatkan kesempatan pengalaman kerja sekaligus pengembangan karir yang memuaskan.

Selain dengan mengadakan program pelatihan dan pengembangan karir, pihak organisasi atau instansi pun harus dapat selalu membina dan mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai aset yang sangat berharga. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan program promosi jabatan jabatan. Program ini dapat dilaksanakan apabila terdapat jabatan yang belum terisi atau ada lowongan jabatan serta adanya penilaian kembali jabatan lama. Kesempatan pengisian jabatan tersebut pertama-tama diberikan kepada mereka yang telah memenuhi segala persyaratan tentang pelaksanaan promosi jabatan jabatan jabatan.

Promosi jabatan jabatan jabatan merupakan salah satu cara organisasi atau instansi mengembangkan karir karyawannya dan juga merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi. Promosi jabatan jabatan jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Jika ada kesempatan bagi karyawan dipromosi jabatan jabatannya berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong untuk bekerja giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi atau instansi secara optimal dapat dicapai.

Promosi jabatan jabatan jabatan berarti memperbesar wewenang dan tanggungjawab atau meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan karyawan.

Organisasi/ instansi membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi, pada saat yang sama karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, tidaklah mudah, maka dari itu perlu adanya motivasi karyawan dengan cara pengembangan karir yang salah satunya dengan melakukan promosi jabatan jabatan jabatan. Promosi jabatan jabatan jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh organisasi/ instansi. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi/ instansi yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Dengan adanya target promosi jabatan jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen organisasi/ instansi sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi semangat kerja di perusahaan.

PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar merupakan salah satu perusahaan daerah yang membidangi manajemen dan pengelolaan pasar di Martapura Kabupaten Banjar. Berkaitan dengan permasalahan kinerja karyawan yang menurun, hal ini terlihat dari nilai pendapatan yang di peroleh dari pengelolaan manajemen penyewaan kios dan pedagang lapak yang mengalami penurunan, di samping itu penataan pedagang yang belum teratur sehingga menjadikan keluhan bagi pedagang pasar. Di samping itu, laporan kinerja dari karyawan sering mengalami kemunduran dari jadwal yang sudah di tentukan. Kondisi ini terjadi karena

beberapa faktor diantaranya kurangnya pelatihan bagi karyawan, sehingga perlu adanya penyegaran dan meningkatkan skill karyawan dalam bekerja. Disamping itu, faktor pengembangan karir menjadi salah satu faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan, karena sebagian karyawan yang sudah bekerja tahunan tidak ada yang beralih posisi menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini juga disebabkan karena pihak perusahaan jarang melakukan dan membuka promosi jabatan jabatan jabatan bagi karyawan, sehingga hal ini mempengaruhi penurunan kinerja karyawan PD. Bauntung Batuah Kabupaten Banjar.

Untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan atau potensi dan mencapai pengembangan karir yang diinginkan maka organisasi atau instansi mengadakan program pelatihan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga organisasi atau instansi dapat memberikan "reward" berupa promosi jabatan jabatan jabatan untuk karyawan. Dengan demikian diharapkan karyawan dan organisasi dapat saling menguntungkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pelatihan**

Menurut Rachmawati (2016:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.

### **Tujuan Pelatihan**

Menurut Widodo (2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah

untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kecelakaan kemampuan dan pengetahuan personel meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Rivai (2013:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan) metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

### **Indikator Pelatihan**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2014:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur
  - a. Pendidikan  
Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang

- panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
- b. Penguasaan materi  
Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
2. Peserta
    - a. Semangat mengikuti pelatihan  
Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.
    - b. Seleksi  
Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.
  3. Materi
    - a. Sesuai tujuan  
Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
    - b. Sesuai komponen peserta  
Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.
    - c. Penetapan sasaran  
Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode
  - a. Pensosialisasian tujuan  
Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.
  - b. Memiliki sasaran yang jelas  
Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.
5. Tujuan  
Meningkatkan keterampilan. Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

### **Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2012:273) "Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik". Sedangkan menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2014:77) "Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi".

### **Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Ambasar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2013:176) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

3. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

### **Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Ahmad Tohardi (2011:281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah:

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan  
Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.
2. Pengalaman  
Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.
3. Pendidikan  
Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kelulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula,

walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

4. Prestasi  
Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.
5. Nasib  
Nasib turut menentukan, walaupun porsi sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan

### **Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2012:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
  - a. Promosi
  - b. Rotasi
  - c. Demosi
2. Seleksi
  - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
  - b. Psikotes
  - c. Wawancara seleksi
  - d. Tes keesatan
  - e. Wawancara oleh penyelia
  - f. Keputusan penerimaan
3. Penempatan
  - a. Pendidikan
  - b. Pengetahuan kerja
  - c. Keterampilan kerja
  - d. Pengalaman kerja

4. Pendidikan
  - a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan
  - b. Pendidikan alternative
5. Pelatihan
  - a. Instruktur
  - b. Peserta
  - c. Materi
  - d. Metode
  - e. Tujuan
  - f. Sasaran

### **Promosi Jabatan**

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga karyawan pada suatu bidang tugas yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau karyawan karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seorang karyawan dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kekaryawanan. (Fathoni, 2016 : 160).

### **Syarat – Syarat Promosi Jabatan**

Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2016: 111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat- syarat promosi pada umumnya meliputi:

1. Kejujuran  
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.
2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja  
Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
4. Kerja Sama  
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.
5. Kecakapan  
Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bias bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
6. Loyalitas  
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
7. Kepemimpinan  
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh

*personality authority* yang tinggi dari bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### Indikator Promosi Jabatan

Menurut Simamora (2012:235) indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kesempatan

Promosi jabatan di perusahaan harus memperhatikan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan oleh manajemen.

2. Kemampuan

Promosi jabatan di perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreatifitas karyawan dalam bekerja.

3. Keadilan

Perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan mempertimbangkan kinerja karyawan.

4. Prosedur

Promosi Jabatan di perusahaan harus memiliki prosedur pelaksanaan yang baku dan dilakukan sesuai dengan prosedur.

### Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Rivai (2013) kinerja merupakan perilaku nyata yang

ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sedangkan Moehersono (2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2013), menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor individu;
2. Faktor gaya kepemimpinan;
3. Faktor tim;
4. Faktor sistem kerja dan;
5. Faktor organisasi.

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik. Umpan balik dipergunakan untuk evaluasi terhadap kinerja hasil evaluasi dipergunakan untuk memperbaiki kinerja.

### Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Menurut Hall (dalam Ilyas, 2012), penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.

Menurut Ilyas (2012), tujuan utama penilaian kinerja antara lain:

1. Penilaian kemampuan personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.



2. Pengembangan personel, seperti promosi, mutasi, rotasi dan penyesuaian kompensasi.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2014: 260) mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan jumlah dari hasil kerja di saat normal atau tidak normal. Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas beserta hasilnya.
3. Waktu Produksi (*production time*) merupakan penilaian terhadap karyawan berdasarkan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana, memenuhi target, berdasarkan tanggal yang ditentukan dan waktu yang ditetapkan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas kerja yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan yang direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan yang sesuai dalam membawa pekerjaan itu keluar dan alat-alat kerja, peralatan dan tempat kerja yang sudah diatur sebaik mungkin. Selanjutnya diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain,

diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan kemandirian yang dimiliki, seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan menghemat waktu karena telah mengetahui apa dan bagaimana yang harus dilakukannya pada pekerjaan yang dihadapinya.

6. Komitmen Kerja, merupakan tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan pekerjaan tersebut. Apabila seorang karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi, tentu karyawan tersebut mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Dapat diukur dari tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

## **METODELOGI PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu pengaruh variabel pelatihan, variabel pengembangan karir dan variabel promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

### **Jenis dan Sumber Data Penelitian**

#### **1. Jenis Data**

- a. Data kualitatif adalah data yang didapat diobyek penelitian yang tidak berbentuk angka, misal data ini yaitu struktur organisasi, maupun kebijaksanaan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.
- b. Data Kuantitatif adalah data yang didapat diobyek penelitian dalam bentuk angka, misal data ini adalah data jumlah karyawan dan data operasional perusahaan.

## 2. Sumber Data

- a. Data Primer, yakni data penelitian ini didapat atau diperoleh secara langsung dengan melakukan kegiatan observasi langsung pada objek yang diteliti. Data primer yang dimaksud berupa data hasil kuesioner.
- b. Data Sekunder, yakni data yang diperoleh secara tidak langsung yang bersifat penunjang bagi data primer dalam hal ini penulis melengkapi pula melalui literatur maupun data-data historis PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

## Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Istijanto (2016: 109), populasi merupakan jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura berjumlah 40 karyawan.

### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sugiyono, 2014). Mempertimbangkan jumlah populasi kurang dari seratus, maka pengambilan sampel dalam

penelitian ini menggunakan menggunakan total sampling dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua teknik pengumpulan data yakni :

1. Penelitian Lapangan (*field research*) yaitu dengan tujuan langsung kepada objek yang diteliti dengan tujuan mengetahui semua fakta yang terjadi dilapangan. Pada penelitian yaitu:

- a. Teknik observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara meninjau langsung lokasi yang menjadi objek penelitian, dan yang diamati penulis secara khusus adalah tentang pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan dan kinerja karyawan.

- b. Teknik wawancara dan kuesioner

Penulis menggunakan teknik ini dengan tujuan memperoleh informasi yang lebih akurat dengan mewawancarai langsung dimaksudkan untuk menjangkau data keempat variabel penelitian yang tidak dapat dijaring dengan teknik kuesioner. Sementara penyebaran koesioner kepada para karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura dimaksudkan untuk menjangkau data tentang pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan dan kinerja karyawan.

2. Penelitian Pustaka (*library research*) yaitu dengan mempelajari beberapa literature yang ada hubungannya dengan penulisan proposal ini untuk melengkapi data yang diperoleh dilapangan serta untuk mendaptkan suatu kerangka

teori yang digunakan sebagai bahan acuan dalam penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Kuesioner dimaksudkan untuk mencari data primer tentang pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan dan kinerja karyawan. Wawancara dengan pimpinan dan karyawan di lingkungan obyek penelitian dimaksudkan untuk mengumpulkan data yang tidak diperoleh oleh data hasil kuesioner sedangkan observasi dilakukan untuk mengamati secara spesifik perilaku dari variabel yang sedang diteliti. Observasi juga dilakukan dalam upaya mendapatkan data-data umum lainnya tentang organisasi yang diteliti.

Dalam penyusunan instrumen digunakan dari model Rensis Likert yakni dengan option Sangat Baik (SB), Baik (B), Cukup Baik (CB), Kurang Baik (KB), Tidak Baik (TB). Masing-masing option diberikan bobot mulai dari 5 untuk sangat setuju hingga bobot 1 untuk option sangat tidak setuju. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan skala likert (ordinal) dengan metode rating yang dijumlahkan.

#### Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

Rata-Rata Skor	Penafsiran
4,2 – 5,0	Sangat Baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
1,8 – 2,5	Kurang Baik
1,0 – 1,7	Tidak Baik

#### Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen

dan variabel dependen untuk kinerja pada masing-masing perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. (Ghozali, 2013).

Tujuan pemenuhan asumsi klasik ini dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias.

#### 1. Uji Instrument

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan bahwa instrument yang dipakai benar-benar mengukur apa yang hendak di ukur. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan keterandalan atau dapat dipercaya dari suatu alat ukur. (Sugiono, 2014) Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang dilakukan betul-betul mengukur apa yang perlu diukur dan sejauh mana instrument yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Terlebih dahulu sebelum uji validitas dan reabilitas indikator dari variabel, dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada butir kuesioner dengan menggunakan SPSS versi 20.

#### 1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur atau belum, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi validitas suatu test, maka alat test tersebut akan semakin tepat mengenai sasaran.

Nilai validitas pada dasarnya adalah nilai korelasi. Oleh karena itu, untuk menguji validitas dilakukan dengan teknik korelasi item total yang merupakan dasar dari korelasi pearson.

Adapun rumus korelasi pearson adalah:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  = korelasi validitas item yang dicari

$x$  = skor yang diperoleh subyek dari seluruh item

$y$  = skor total yang diperoleh subyek dari seluruh item

$\Sigma x$  = jumlah skor dalam distribusi  $x$

$\Sigma y$  = jumlah skor dalam distribusi  $y$

$\Sigma x^2$  = jumlah kuadrat skor dalam distribusi  $x$

$\Sigma y^2$  = jumlah kuadrat skor dalam distribusi  $y$

$N$  = jumlah responden

Menurut Sugiono (2014), bila korelasi tiap faktor ( $r_{xy}$ ) tersebut positif dan besarnya  $> 0,3$  maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat, demikian pula sebaliknya, jika  $r_{xy} < 0,3$  maka dikatakan tidak valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas digunakan metode belah dua (*Split Half Method*) dari Spearman Brown. Metode belah dua ini dilakukan dengan cara membagi instrument menjadi dua belahan, bisa ganjil-genap dan bisa pula belahan pertama dan kedua dengan rumus:

$$r_{11} = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

Keterangan ;

$r_{11}$  = reliabilitas internal seluruh instrument

$r_b$  = korelasi product moment antara belahan kesatu dan kedua kemudian dikorelasikan dengan rumus yang sama seperti uji validitas.

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Jika  $r_{xy} > 0,6$ , maka instrument tersebut dikatakan reliabel.

Demikian bila sebaliknya, jika  $r_{xy} < 0,6$  maka dikatakan tidak reliabel

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian analisis regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian asumsi klasik atas data yang akan diolah sebagai berikut :

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  (Imam Ghazali, 2013: 160-165).

### b. Uji Multikolinieritas

Menurut Imam Ghazali (2013: 105-106) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan Uji Glejser dan Uji Park, dimana nilai uji signifikansi lebih dari 0,05 menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas. (Imam Ghazali, 2013: 139-143).

### d. Uji Autokorelasi

Pada penelitian ini untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson*

(DW test). dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika  $d$  lebih kecil dari  $dL$  atau lebih besar dari  $(4-dL)$  maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- 2) Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  atau diantara  $(4-dU)$  dan  $(4-dL)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

$Y$  = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)

$a$  = Konstanta (nilai  $Y$  apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi (nilaipeningkatan ataupun penurunan)

$X$  = Variabel independen

### 4. Uji Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R$ )<sup>2</sup>

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R$ )<sup>2</sup> mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil daripada nilai

koefisien determinasi ( $R$ )<sup>2</sup>. Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R$ )<sup>2</sup> yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Varians error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Varians error muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara atau pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian, semakin besar nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R$ )<sup>2</sup>, maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Sugiono, 2014).

### 5. Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji F dikenal dengan Uji serentak atau uji Model/ Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan Tabel F: F Tabel dalam Excel, jika F hitung > dari F tabel, ( $H_0$  di tolak  $H_a$  diterima) maka model signifikan atau bisa dilihat dalam kolom signifikansi pada Anova Model signifikan selama kolom signifikansi (%) < Alpha. Dan sebaliknya jika F hitung < F tabel, maka model tidak signifikan, ditandai nilai signifikansi (%) lebih besar dari alpha.

### 6. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung.

### 7. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$H1 : \rho_{yx_1} \neq \rho_{yx_2} \neq \rho_{yx_3} \neq 0$$

Terdapat pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

Pengaruh  $X_1$  terhadap Y

Hi :  $\rho_{yx_1} \neq 0$  : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

Pengaruh  $X_2$  terhadap Y

Hi :  $\rho_{yx_2} \neq 0$  : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

Pengaruh  $X_3$  terhadap Y

Hi :  $\rho_{yx_3} \neq 0$  : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

Jika hasil perhitungan koefisien dari pelatihan ke kinerja karyawan, pengembangan karir ke kinerja karyawan dan promosi jabatan ke kinerja karyawan tidak sama dengan nol, maka hipotesis yang diajukan semuanya diterima, dan sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Instrumen

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 responden. Jumlah item indikator yang ada dalam penelitian ini adalah 20 pernyataan yang dilakukan uji validitas dan realibilitas sebagai berikut:

##### 1. Uji Validitas

Pernyataan dianggap valid apabila, hasil uji validitas lebih besar dari r tabel, dimana dengan jumlah responden (n)= 40 pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi atau df (n-2) atau (40-2)=38 maka dapat diperoleh

nilai r tabel sebesar 0,320 sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,320 maka item dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun hasil uji tingkat validitas disajikan dalam tabel berikut:

#### Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X1)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
Item_1	0.774	Valid
Item_2	0.848	Valid
Item_3	0.840	Valid
Item_4	0.718	Valid
Item_5	0.509	Valid

Sumber : Data Diolah

Untuk instrumen variabel pelatihan (X1) dengan 5 pernyataan berdasarkan uji validitas semua pernyataan valid dengan perolehan nilai diatas r tabel yaitu lebih dari 0,320 Sehingga ini menunjukkan untuk varaibel pelatihan dinyatakan valid.

Sementara untuk uji validitas variabel pengembangan karir (X2) dengan 5 pernyataan dan r tabel sebesar 0,320 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

#### Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X2)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
Item_1	0.895	Valid
Item_2	0.839	Valid
Item_3	0.895	Valid
Item_4	0.833	Valid
Item_5	0.895	Valid

Sumber : Data Diolah

Untuk instrumen variabel pengembangan karir (X2) dengan 5 pernyataan berdasarkan uji validitas semua valid berdasarkan nilai yang diperoleh nilai diatas r tabel yaitu lebih dari 0,320.

Berikut hasil uji validitas untuk variabel promosi jabatan:

### Hasil Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X3)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
Item_1	0.882	Valid
Item_2	0.841	Valid
Item_3	0.841	Valid
Item_4	0.889	Valid

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan perhitungan SPSS V.20 diperoleh hasil instrumen variabel promosi jabatan (X3) dengan 4 pernyataan uji validitas nilai yang diperoleh berada diatas r tabel yaitu lebih dari 0,320, sehingga dinyatakan valid.

Untuk uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan 6 pernyataan diperoleh hasil sebagai berikut:

### Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
Item_1	0.944	Valid
Item_2	0.768	Valid
Item_3	0.845	Valid
Item_4	0.879	Valid
Item_5	0.831	Valid
Item_6	0.944	Valid

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan uji validitas untuk instrumen variabel kinerja karyawan (Y) dengan 6 pernyataan diperoleh nilai berada diatas r tabel yaitu lebih dari 0,320, sehingga dinyatakan valid

## 2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2013: 178) yang menyatakan bahwa batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah koefisien positif. Jika  $r_{xy} > 0,6$ , maka instrument tersebut dikatakan reliabel. Demikian bila sebaliknya, jika  $r_{xy} < 0,6$  maka dikatakan tidak reliable. Dari pengujian reliabilitas teknik split half dengan koefisien internal Spearman Brown nampak

bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan.

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Cronbach's	Kriteria
Pelatihan (X1)	0,778	Reliabel
Pengembangan karir (X2)	0,909	Reliabel
Promosi jabatan (X3)	0,877	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.920	Reliabel

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas semua variabel diperoleh nilai lebih besar dari 0,6, maka dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa semua instrument variabel reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian analisis regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian asumsi klasik atas data yang akan diolah sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari 0,05 maka menunjukkan distribusi data normal. Hasil uji normalitas dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,167 > 0,05$  menunjukkan bahwa variabel berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar

variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen. Apabila nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji prasyarat multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

Berdasarkan hasil data uji multikolinieritas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Uji Glejser dan Uji Park.

1. Uji Glejser

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan uji Glejser yaitu meregresikan *absolute residual* dengan masing-masing variabel independen. Jika uji T nilai signifikansi antara variabel independen dengan *absolute residual* lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dibawah ini hasil uji Glejser:

Berdasarkan hasil uji Glejser diatas, diperoleh nilai uji T semua variabel lebih dari 0,05, hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Park

Uji Park dilakukan dengan meregresikan logaritma natural residual yang dikuadratkan (*Lnei2*) dengan masing-masing nilai logaritma natural dari variabel independen. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan *Lnei2* lebih

dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji park diatas, diperoleh nilai signifikansi ketiga variabel independen yang telah di Ln dengan *Lnei2* lebih dari 0,05 menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

**d. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika d lebih kecil dari dL atau lebih besar dari (4-dL) maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
2. Jika d terletak antara dU dan (4-dU), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
3. Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara (4-dU) dan (4-dL), maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai uji *Durbin-Watson* (DW test) sebesar 1,807. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 40, serta k=3 (k adalah variabel independen diperoleh nilai dL sebesar 1,338 dan dU 1.659. Dengan ini maka di dapat  $4 - dU = 2,341$  dan  $4 - dL = 2,662$  Karena nilai DW sebesar 1,807 terletak antara dU dan (4-dU), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan penghitungan dengan SPSS versi 20, diperoleh hasil uji regresi linier berganda adalah sebagai berikut

**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.



	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.111	1.994		1.560	.127
Pelatihan (X1)	1.153	.126	.919	9.140	.000
Pengembangan Karir (X2)	3.677	.836	3.131	4.397	.000
Promosi Jabatan (X3)	4.805	1.011	3.369	4.755	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

#### Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	898.778	3	299.593	42.867	.000 <sup>b</sup>
Residual	251.597	36	6.989		
Total	1150.375	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (X3), Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2)

Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (X3), Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2)

#### a. Uji Regresi Linier Berganda

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan, penulis menggunakan metode regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel pelatihan, variabel pengembangan karir dan variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 3,111 + 1,153X_1 + 3,677X_2 + 4,808X_3 + e$$

Penjelasan:

- 1) Konstanta sebesar 3,111 artinya jika variabel pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan nilainya 0 (nol), maka kinerja karyawan nilainya sebesar 3,111.
- 2) Koefisien regresi variabel pelatihan sebesar 1,153; jika variabel pelatihan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.
- 3) Koefisien regresi variabel pengembangan karir sebesar 3,677; artinya jika variabel pengembangan karir ditingkatkan, maka kinerja

karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

- 4) Koefisien regresi variabel promosi jabatan sebesar 4,808; artinya jika variabel promosi jabatan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

#### b. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Berdasarkan output dari hasil analisis regresi linier berganda sebagaimana tabel koefisien korelasi diperoleh nilai koefisien determinasi atau angka *Adjusted R Square* sebesar 0,763 atau 76,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel yang diteliti (pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan) terhadap kinerja karyawan pada PD. Pasar Bauntung di Martapura sebesar 70,0% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel yang tidak diteliti (variabel pengganggu).

#### c. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh signifikan secara parsial dilakukan pengujian koefisien regresi dengan menggunakan statistik Uji t. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/ penolakan H0) dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya dari hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan SPSS versi 20.

Untuk membuat kesimpulan menerima atau menolak Ho, terlebih dahulu harus ditentukan nilai t-tabel, dimana dalam menentukan t-tabel yang digunakan di dasarkan pada

besarnya *degree of freedom* (df) dan tingkat signifikansi yang digunakan. Tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5%. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n - k - 1$  ( $40 - 3 - 1 = 36$ ) maka diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,028

Hasil pengujian pengaruh setiap variabel independent (pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan) pada PD. Pasar Bauntung sebagai berikut:

1) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan output hasil uji t pada tabel 5.12 diketahui nilai t-hitung sebesar 9,140. Dengan membandingkan hasil nilai t hitung  $>$  t tabel ( $9,140 > 2,028$ ) maka t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel sehingga  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan output hasil uji t tabel 5.12 diketahui nilai t-hitung untuk variabel pengembangan karir sebesar 4,397. Dengan membandingkan hasil nilai t hitung  $>$  t tabel ( $4,397 > 2,028$ ) maka t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

Sementara pengaruh promosi jabatan berdasarkan output hasil uji t tabel 5.12 diketahui nilai t-hitung untuk variabel promosi jabatan sebesar 4,775. Dengan membandingkan hasil nilai t

hitung  $>$  t tabel ( $4,775 > 2,028$ ) maka t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel sehingga  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen atau tidak.

Dengan menggunakan signifikansi 0,05 dengan df 1 (jumlah variabel - 1) atau  $4 - 1 = 3$  dan df 2 ( $n - k - 1$ ) atau  $40 - 3 - 1 = 36$ , maka diperoleh nilai untuk F tabel sebesar 2,866

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS versi 20 diperoleh F hitung adalah 42,867. Karena F hitung  $>$  F tabel ( $42,867 > 2,886$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa variabel pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## Pembahasan

### Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura

Berdasarkan analisis yang dilakukan pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Peningkatan nilai pelatihan yang diberikan akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Bahkan berdasarkan analisis tersebut pelatihan kepada karyawan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini terlihat dari output hasil uji t dimana nilai t hitung  $>$  t tabel ( $9,140 > 2,028$ ) bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Jumawan (2018) bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

serupa dengan penelitian Gianluigi (2017) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana. Hal ini dilakukan melalui upaya untuk membantu mengembangkan kemampuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Ini berarti bahwa pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana yang berfungsi untuk memperbaiki masalah kinerja organisasi, seperti efektivitas, efisiensi dan produktivitas sehingga hal ini mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung di Martapura, secara tidak signifikan. Berdasarkan data yang dijadikan dasar penelitian ini dapat dilihat bahwa hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan bersifat fluktuatif. Artinya ada saat dimana pengembangan karir naik maka akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan hal ini sebanding dengan hasil nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,397 > 2,028$ ) menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramli dan Yudhistira (2018) yang

menyatakan bahwa pengembangan karir yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan. Hal serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Jumawan (2018) bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Gianluigi (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut di perusahaan.

Manfaat pengembangan karir adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. (Arep, 2003)

#### **Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura**

Promosi jabatan merupakan pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab dan peluang lebih besar. Biasanya kesempatan untuk promosi pada waktu suatu organisasi mengadakan perluasan kegiatan, atau bila ada karyawan yang mencapai usia pensiun, atau mengundurkan diri. Namun kadang-kadang ada pula karyawan yang dipromosikan ke jabatan yang sengaja diciptakan, karena kemampuan khusus yang dimilikinya.

Berdasarkan analisis yang dilakukan promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung di Martapura. Peningkatan nilai promosi jabatan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan output hasil uji  $t$  pengaruh promosi jabatan

terhadap kinerja karyawan sebesar 4,775. Dengan membandingkan hasil nilai nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,775 > 2,028$ ) hal ini menyatakan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gianluigi (2017) bahwa promosi jabatan berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal serupa sebagaimana penelitian Rahayu (2017) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian Sembiring (2018) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Promosi jabatan merupakan salah satu rangsangan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dengan meningkatkan kinerjanya. Menurut Simamora (2012:587) manfaat dari promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

### **Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura**

Hubungan ketiga variabel independent yaitu pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan dengan kinerja karyawan menunjukkan kriteria kuat.

Jadi pada permasalahan yang sedang diteliti diketahui bahwa secara simultan ketiga variabel independent/ bebas (pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan) memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung di Martapura, hal ini didasarkan pada hasil pengujian dengan SPSS versi 20 diperoleh  $F$  hitung adalah 42,867 dengan demikian nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel ( $42,867 > 2,886$ ).

Sementara nilai dari R-Square (0.781), menunjukkan bahwa ketiga variabel independent/ bebas yang terdiri dari pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan mempunyai pengaruh yang membuat kinerja karyawan meningkat atau menurun. Artinya secara bersama-sama variabel independent/ bebas (pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan) memberikan kontribusi/ pengaruh sebesar 78,1% terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung di Martapura. Sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti. Jadi besar kecil kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi ketiga variabel tersebut, namun juga dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pembahasan penelitian dengan judul "Analisis Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kalimantan Selatan di Martapura", maka penulis menyimpulkan:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.
3. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar

Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

4. Pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, mengetahui adanya pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura, maka penulis menyarankan:

1. PD. Pasar Bauntung Batuah ke depannya perlu memberikan pelatihan secara berkala, sehingga hal ini merangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
2. PD. Pasar Bauntung Batuah juga perlu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan karir, sehingga hal ini selain merangsang kinerja karyawan juga sebagai pengembangan kualitas manajemen pasar.
3. Dari hasil penelitian ini bisa menjadi acuan dalam pengembangan dan penelitian kedepannya dengan topik yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dengan variabel dan indikator yang lebih berkembang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Tohardi. 2011. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan. Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

Amstrong, M. 2013. *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Alex Media Komputindo. Jakarta.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Fathoni, Abdurrahmat, 2016. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Rineka Cipta, Jakarta

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson , 2013. *Penilaian Kinerja*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Handoko, 2014, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.

Ilyas, Yaslis. 2012. *Kinerja, teori, penilaian dan penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM Universitas Indonesia.

Istijanto, 2016. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara A.A, Prabu Anwar 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: cetakan pertama penerbit sinar

Manullang.2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press.

- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Noviantoro, Djatmiko. 2009. *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada PT Perusahaan Pengeboran London Sumatera Indonesia Tbk*. Medan. Tesis Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Rachmawati, Fransisca. 2016. *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TRIAS SENTOSA* Vol.4, No.2, Surabaya: Jurnal Manajemen Bisnis.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal & Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen. Judge, Timothy. 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Salinding, Rony. 2011. *Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar*. Universitas Hassanudin Makassar.
- Siagian, SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; STIE YKPN.
- Siswanto. Sastrohadiwiryono. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta,
- Sutrisno, Edy 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Szymanski, Edna Mora & Cheryl Hanley-Maxwell. 2016. *Career Development of People with Developmental Disabilities: An Ecological Model*, Journal of Rehabilitation. January, February, March. University of Winconsin-Madison.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi*. Alfabeta. Bandung.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Widodo Suparno Eko, . 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.