

**TESIS**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.  
UNIT REGIONAL RETAIL COLLECTION DAN RECOVERY  
REGION II / SUMATERA 2**



**Tesis Oleh :**

**NURUL HASANAH**

**NIM 01012681923008**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. UNIT  
REGIONAL RETAIL COLLECTION DAN RECOVERY  
REGION II / SUMATERA 2**

Disusun oleh :

Nama : Nurul Hasanah  
NIM : 01012681923008  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Magister Manajemen  
Bidang Kajian / Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 12 Agustus 2021 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, 12 Agustus 2021

Ketua,

Prof. Badia Perzade, M.B.A., Ph.D  
NIP. 195307071979032001

Anggota,

Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

Anggota,

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E  
NIP. 196706241994021002



Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurul Hasanah  
NIM : 01012681923008  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Magister Manajemen  
Bidang Kajian / Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul :

**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2**

Pembimbing :

Ketua : Prof. Badia Perizade, M.B.A.,Ph.D  
Anggota : Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
Tanggal Ujian : 12 Agustus 2021

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, 12 Agustus 2021

Pembuat Pernyataan,



Nurul Hasanah  
NIM.01012681923008

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Pythagoras (Theorema Pytagoras)

"Jika engkau tidak sanggup menahan lelahnya belajar, maka engkau harus menanggung pahitnya kebodohan."

"Jangan katakan hal-hal kecil dengan banyak kata-kata, tapi katakanlah sesuatu yang besar dengan sedikit kata".

"Waktu adalah sesuatu yang tak bisa di ukur, jadi gunakan waktumu sebaik mungkin dengan hal-hal yang baik dan selalu mensyukuri setiap detik yang engkau lalui" (Nhjsa)

Kupersembahkan kepada :

- ✓ Allah SWT yang Maha Pencipta
- ✓ Kedua orang tuaku
- ✓ Keluarga besar dan semua orang yang menyayangiku
- ✓ Sahabat dan teman seperjuanganku
- ✓ Bank Mandiri RRCR Region II / Sumatera 2
- ✓ Magister Manajemen & Fakultas Ekonomi
- ✓ Almamaterku

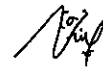
## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kebesaran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection dan Recovery Region II/Sumatera 2”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen bidang studi Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Random Sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 137 karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2 khususnya area Palembang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan di analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2. Materi pelatihan yang diberikan perlu disesuaikan dengan bidang pekerjaan karyawan yang menjalani pelatihan dengan metode yang efektif dan efisien. Pengembangan karir karyawan perlu diperhatikan agar karyawan bisa tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan taraf hidup.

Penulis menyadari karena keterbatasan penulis sebagai manusia yang tak luput dari kesalahan dan kekurangan, penulis mengharapkan saran dan kritik dalam perbaikan dan kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat menambah pengetahuan dan bermanfaat bagi semua yang membacanya.

Palembang, 12 Agustus 2021



Nurul Hasanah

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan rasa hormat, Penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu kepada :

1. Ibu **Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D**, selaku Dosen Pembimbing I sekaligus sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak membantu, memberi motivasi, saran dan kritik dalam penulisan tesis ini.
2. Ibu **Hj. Marlina Widiyanti, SE, SH, MM, MH, Ph.D**, selaku Dosen Pembimbing II sekaligus sebagai Ketua Jurusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang yang senantiasa selalu sabar mendidik, memberikan motivasi, memberikan ilmu dan saran yang diperlukan dalam menyelesaikan tesis ini sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
3. Bapak **Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E**, selaku Dosen Penguji yang sekaligus sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan saran, masukan dan kritik yang membangun kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Semua **Bapak/Ibu dosen** yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan nasehat selama mengikuti proses kuliah di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Kepada kedua orang tua tercinta **Ayah (Ir. Agus Karmajaya)** dan **Mama (Romlah Alkaf, S.Pd)** yang telah mendidik, memberikan kasih sayang yang tak terhingga, kepercayaan yang besar, serta doa yang tulus kepada penulis.

6. Keluarga besar terutama **Saudari Perempuan (Maya RM beserta Kk Ade)** atas motivasi, kasih sayang, semangat yang menginspirasi penulis.
7. Seluruh Staff dan Karyawan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memfasilitasi dan membantu selama perkuliahan.
8. Keluarga besar PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II/ Sumatera 2 yaitu Bapak **Hartawan** selaku Deputy Grup Head East, Bapak **Kurniawan Budi Susilo** selaku Head RRRCR, **Pak Tirta, Pak Arif, Pak Hariyadi, Pak Yohavid, Mbak Nurjannah** dan **Rekan-rekan Tim Auction** yang telah membimbing, membantu dan memberi nasehat kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis.
9. Sahabat-sahabatku yaitu **Nurahma, Apriliani, Qonitha** dan **Bella AG 18** yang telah berbagi suka duka, memberikan semangat, motivasi serta canda tawa yang menjadi penyemangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Teman seperjuanganku antara lain **Levi Kusuma Putra, Ismail Marzuki, Tiara Riska, M Farid Bisri, Irwan Septianto** dan semua angkatan **MM 48** yang tidak bisa disebutkan semuanya, penulis ucapkan banyak terima kasih atas bantuan dan suka duka semasa perkuliahan selama 2 tahun ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah memberikan bantuan dan dukungannya hingga tesis ini dapat selesai.

Palembang, 12 Agustus 2021



Nurul Hasanah



## ABSTRAK

### **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. UNIT REGIONAL RETAIL COLLECTION DAN RECOVERY REGION II / SUMATERA 2**

**Oleh:**

**Nurul Hasanah**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tahun 2020 di Bank Mandiri Unit Regional Retail Collection & Recovery area Palembang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 137 karyawan dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan dan data diolah menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang baik untuk diterapkan dan dijadikan rekomendasi bagi perusahaan dalam menganalisa masalah-masalah yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan karir organisasi atau perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Bank Mandiri**

**ABSTRACT**

**EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE AT PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. REGIONAL  
RETAIL COLLECTION AND RECOVERY UNITS  
REGION II / SUMATERA 2**

**By :**

**Nurul Hasanah**

*This study aims to determine the effect of training and career development on the performance of employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional Retail Collection and Recovery Unit Region II / Sumatera 2. The population in this study were all employees in 2020 at Bank Mandiri Regional Retail Collection & Recovery Unit Palembang area. The sample in this study was 137 employees using a simple random sampling method. The data collection method used a questionnaire distributed to all employees, and the data was processed using multiple linear regression analysis. The study indicates that training and career development have a positive and significant influence on employee performance. Training and career development together have a positive and significant impact on employee performance. This research is expected to add good knowledge to be applied and made recommendations for companies in analyzing problems related to training and career development of organizations or companies and their effects on employee performance.*

**Keywords: Training, Career Development, Employee Performance, Bank Mandiri**

## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami dosen pembimbing Tesis menyatakan bahwa Abstrak Tesis dalam Bahasa Inggris dari mahasiswa :

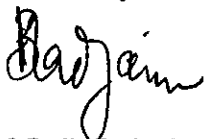
Nama : Nurul Hasanah  
NIM : 01012681923008  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2

Telah kami periksa penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk di tempatkan pada lembar Abstrak.

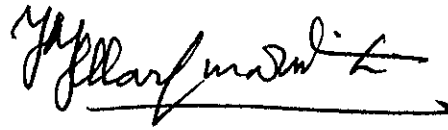
Pembimbing Tesis,

Ketua,

Anggota,



Prof. Badia Perizade, M.B.A., Ph.D  
NIP. 195307071979032001



Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama Mahasiswa : Nurul Hasanah  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang / 24 September 1995  
Agama : Islam  
Alamat Domisili : Jl. Bidar Kampus Blok A No. 4 RT. 023 Palembang  
Alamat Email : nurulhasanahbule.nh@gmail.com

### **Pendidikan Formal**

Sekolah Dasar : SD Negeri 23 Palembang  
SMP : SMP Negeri 03 Palembang  
SMA : SMA Negeri 02 Palembang  
Strata 1 : Matematika Fakultas MIPA Universitas Sriwijaya

### **Achievement**

1. Volunteer Asean University Games 2014
2. Wakil Koordinator Volunteer Departemen IT & Telekomunikasi Invitation Tournament Asian Games Jakarta 2018
3. Functional Area & Koordinator Volunteer Departemen IT & Telekomunikasi Asian Games Palembang 2018
4. Public Relation Division TIB Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II / Sumatera 2 (2020)

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vii
ABSTRAK .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK .....	xi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Pelatihan .....	11
2.1.1.1 Pengertian Pelatihan .....	11
2.1.1.2 Proses Pelatihan .....	13
2.1.1.3 Dimensi Pelatihan.....	15

	<b>Hal</b>
2.1.2 Pengembangan Karir .....	17
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir .....	17
2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	17
2.1.2.3 Model Pengembangan Karir .....	21
2.1.2.4 Dimensi Pengembangan Karir.....	22
2.1.3 Tujuan dan Sasaran Pelatihan dan Pengembangan Karir .....	23
2.1.4 Kinerja .....	23
2.1.4.1 Pengertian Kinerja .....	23
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	24
2.1.4.3 Standar Kinerja Karyawan.....	25
2.1.4.4 Penilaian Kinerja .....	25
2.1.4.5 Dimensi Kinerja Karyawan .....	28
2.2 Hubungan Antara Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....	20
2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan .....	30
2.3 Penelitian Terdahulu.....	31
2.4 Kerangka Pemikiran .....	40
2.5 Hipotesis Penelitian.....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	42
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	42
3.3 Populasi dan Sampel .....	43
3.3.1 Populasi .....	43
3.3.2 Sampel .....	44
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	45
3.5 Teknik dan Analisis Data .....	47
3.5.1 Uji Instrument.....	47
3.5.1.1 Uji Validitas ( <i>Test Of Validity</i> ).....	47
3.5.1.2 Uji Reliabilitas ( <i>Test Of Realiability</i> ).....	47

	<b>Hal</b>
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	48
3.5.2.1 Uji Normalitas .....	48
3.5.2.2 Uji Multikolinearitas .....	48
3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....	48
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	49
3.5.4 Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	50
3.5.5 Uji Hipotesis .....	51
3.5.5.1 Uji Parsial (Uji t) .....	51
3.5.5.2 Uji Kelayakan Model (Uji F).....	51
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	53
4.1.1 Sejarah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	53
4.1.2 Visi Misi dan Nilai-Nilai Bank Mandiri.....	54
4.1.2.1 Visi Bank Mandiri .....	54
4.1.2.2 Misi Bank Mandiri .....	54
4.1.2.3 Nilai Utama Bank Mandiri .....	55
4.2 Hasil Uji Intrumen Penelitian.....	55
4.2.1 Hasil Uji Validitas .....	55
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	56
4.3 Gambaran Profil Responden .....	57
4.3.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.3.2 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	58
4.3.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	59
4.3.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	60
4.4.1 Tanggapan Responden Berkaitan Dengan Variabel Pelatihan (X1)....	60
4.4.2 Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Pengembangan Karir (X2).....	62
4.4.3 Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Kinerja (Y).....	64

	<b>Hal</b>
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	66
4.5.1 Hasil Uji Normalitas .....	66
4.5.2 Hasil Uji Multikolinearitas .....	67
4.5.3 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	68
4.6 Hasil Analisis Penelitian .....	69
4.6.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	69
4.6.2 Hasil Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	70
4.7 Hasil Uji Hipotesis .....	71
4.7.1 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	71
4.7.2 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F) .....	72
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian.....	73
4.8.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	73
4.8.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan .....	74
4.9 Rekapitulasi Hasil Penelitian .....	76
4.10 Implikasi Penelitian.....	77
4.10.1 Implikasi Teoritis.....	77
4.10.2 Implikasi Praktis .....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran .....	79
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>



## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 1.1 Kinerja Karyawan Unit RRCR area Palembang Tahun 2017–2019.....	3
Tabel 1.2 Skala Penetapan Kinerja .....	3
Tabel 1.3 Data Pelatihan Karyawan Unit RRCR Tahun 2017 - 2020 .....	5
Tabel 1.4 Posisi Jenjang Jabatan Karyawan Unit RRCR area Palembang Tahun 2017 - 2019 .....	6
Tabel 1.5 Posisi Jabatan Karyawan Unit RRCR Tahun 2019.....	7
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1 Rincian Sampel Karyawan menggunakan Metode Slovin.....	45
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel 3.3 Interpretasi Koefisien Korelasi (r) .....	50
Tabel 4.1 Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	58
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Pelatihan (X1).....	61
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Pengembangan Karir (X2).....	63
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Kinerja (Y).....	65
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas.....	68
Tabel 4.10 Hasil Uji Heterokedastisitas dengan Glejser.....	68
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	69
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	70
Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	71
Tabel 4.14 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F).....	72
Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Penelitian .....	76

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	41
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas dengan Scatter-Plot .....	67

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Globalisasi menuntut adanya proses perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis diberbagai sektor kehidupan tak terkecuali dalam bisnis perbankan. Bisnis perbankan merupakan bisnis yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, sehingga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap eksis dan mampu menghadapi persaingan. Perusahaan berharap karyawan yang berkualitas dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Semakin tinggi kualitas karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dari *output* yang akan dihasilkan oleh karyawan (Dessler, 2011). Salah satu perusahaan perbankan yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan efisiensi karyawan adalah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. (BMRI) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi sebagai penyedia jasa keuangan di Indonesia. Layanan Bank Mandiri meliputi pembiayaan perdagangan, valuta asing, pengolahan kas, proses pembayaran kartu debit dan kredit. Struktur Bank Mandiri mempunyai beberapa bagian salah satunya Unit Regional Retail Collection & Recovery (RRCR). Unit RRCR merupakan jantung dari Bank Mandiri karena unit RRCR menjaga kredit macet tidak bertambah sehingga laba bank tidak tergerus dan bisa menghasilkan laba melalui *recovery* kredit hapus buku. Sebagai salah

satu Bank BUMN terbesar di Indonesia Bank Mandiri tentu tidak terlepas dari perkembangan teknologi, berbagai fasilitas digital yang dapat memudahkan nasabah dalam bertransaksi dan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan serta mengakses perkembangan Bank Mandiri (Bank Mandiri, 2020).

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis (Adam et.al, 2015). Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area (Adam et.al, 2015). Salah satu kekuatan Bank Mandiri adalah sekitar 70% karyawannya merupakan generasi milenial, dimana generasi milenial sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Generasi milenial umumnya ditandai oleh peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media dan teknologi digital (Naldo & Hardika, 2018).

Perusahaan yang kuat berdiri diatas sumber daya yang mempuni, salah satu sumber daya yang menopangnya itu adalah sumber daya manusia (Jauhari, Perizade & Hanafi, 2016). Sebagai salah satu perusahaan besar, Bank Mandiri terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengoptimalkan sumber daya milenial yang mereka miliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Bank Mandiri sendiri terdiri dari beberapa unit bisnis yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia salah satunya unit RRCR area Palembang. Unit RRCR area Palembang terdiri dari karyawan berstatus tetap dan karyawan non tetap. Berikut data kinerja karyawan selama 3 periode terakhir :

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan Unit RRCR area Palembang Tahun 2017 – 2019**

Tahun	Total Pegawai	Performance Level (PL)															
		Karyawan Non Tetap					Karyawan Tetap										
		A	%	B	%	C	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
2017	245	17	6,94	86	35,10	12	4,90	13	5,31	20	8,16	97	39,59	-	-	-	-
2018	239	18	7,53	92	38,49	12	5,02	12	5,02	17	7,11	88	36,82	-	-	-	-
2019	209	10	4,78	72	34,45	15	7,18	11	5,26	17	8,13	84	40,19	-	-	-	-

Sumber Data : Unit RRCR Bank Mandiri, 2020.

Kinerja karyawan diukur berdasarkan pencapaian KPI (*Key Performance Indicators*) karyawan itu sendiri, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan skala penilaian sebagai berikut :

**Tabel 1.2 Skala Penetapan Kinerja**

Performance Level (PL)	Predikat	Skala Nilai	Job Grade
A	<i>Excellent</i>	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa	1 - 2 tahun
B	<i>Very Good</i>	Menunjukkan kinerja yang memuaskan / sangat baik	2 - 3 tahun
C	<i>Good</i>	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi	3 – 5 tahun
1	<i>Super Performance (SP)</i>	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa	1 - 2 tahun
2	<i>Very Good Performance (VG)</i>	Menunjukkan kinerja yang memuaskan / sangat baik	2 - 3 tahun
3	<i>Good Performance (GP)</i>	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi	3 – 5 tahun
4	<i>Requires Some Improvements (RI)</i>	Perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerja	5 – 7 tahun
5	<i>Under Performance (UP)</i>	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai / yang diharapkan	≥ 7 tahun

Sumber Data : Standar Prosedur Sumber Daya Manusia Bank Mandiri, 2019.

Berdasarkan pada Tabel 1.1. Kinerja karyawan non tetap yang memperoleh penilaian A menurun setiap tahunnya, terlihat pada tahun 2018 penilaian karyawan non tetap yang memperoleh penilaian A yaitu 18 karyawan atau 7,53% sedangkan pada tahun 2019 karyawan yang memperoleh penilaian A

menjadi 10 karyawan atau 4,78%. Penilaian karyawan non tetap yang memperoleh penilaian C selalu bertambah setiap tahunnya terlihat tahun 2017 persentase mencapai 4,90%, tahun 2018 naik menjadi 5,02% dan tahun 2019 meningkat menjadi 7,18% atau sebanyak 15 karyawan.

Kinerja karyawan tetap pun mengalami penurunan, terlihat pada tabel penilaian yang memperoleh PL 1 tidak pernah melebihi 10%, sedangkan penilaian yang memperoleh PL 3 meningkat per tahunnya dan data terakhir tahun 2019 sebanyak 40,19% dari total karyawan.

Robbins (2016) menyatakan kinerja karyawan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lanjutan Robbins, mengemukakan kinerja merupakan catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu untuk menunjukkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan.

Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh Bank Mandiri untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui *relational reward* atau imbalan yang diberikan oleh Bank tidak dalam bentuk barang (tidak kasat mata, *intangible*) dapat berupa pemberian pelatihan dan pengembangan karir karyawan. (SPSDM Bab III. a Bank Mandiri, 2019). Berikut data kegiatan pelatihan yang diikuti karyawan Unit RRCCR tahun 2017 sampai dengan 2020 :

**Tabel 1.3 Data Pelatihan Karyawan Unit RRCR Tahun 2017 - 2020**

Tahun	Nama Pelatihan	Jumlah Karyawan	Realisasi	Pencapaian (%)
2017	- TTT Click - 5S and <i>Office Management</i>	245	130	53
2018	- <i>Anti Money Loundering &amp; Government for Bankers</i> - <i>Negotiation Skill &amp; Strategy Anti Fraud</i> - Klaim Asuransi Penjaminan Kredit <i>Retail</i>	239	117	48
2019	- <i>Basic Collection</i> - <i>Crucial Conversation</i>	209	125	59
2020	- <i>Basic Collection</i>	143	65	45

Sumber Data : Sistem Mandiriclik Unit RRCR Bank Mandiri, 2020.

Keterangan :

TTT = *Train the Trainer*

5S = *Seiri - Seiton - Seiso - Seiketsu – Shitsuke* diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia menjadi 5R yaitu Ringkas – Rapi – Resik – Rawat - Rajin

Berdasarkan Tabel 1.3, Setiap tahun Bank Mandiri selalu memberikan *relational reward* berupa pelatihan kepada karyawan minimal 1 kali dalam 1 tahun. Namun kegiatan pelatihan tersebut masih belum maksimal dilakukan terutama Unit RRCR, terlihat dari hasil pencapaian meskipun pelatihan yang diadakan 3 kali dalam setahun namun pencapaian peserta yang ikut hanya setengah dari jumlah karyawan. Hal ini dapat berdampak pada kinerja karyawan.

Pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik

pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat (Jumawan & Martin, 2018).

Selain melalui pelatihan, pengembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan agar mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah.

Rivai & Sagala (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir bertujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berikut komposisi jenjang jabatan Unit RRCR area Palembang :

**Tabel 1.4 Posisi Jenjang Jabatan Karyawan  
Unit RRCR area Palembang Tahun 2017 - 2019**

Tahun	Non Tetap			Tetap								
	TAD	PP	PM	PS	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	
<b>2017</b>	115	96	16	3	7	3	2	2	-	1	-	
<b>2018</b>	122	79	18	1	6	4	3	4	1	1	-	
<b>2019</b>	97	71	21	2	4	5	3	4	1	-	1	

Sumber Data : PT. Bank Mandiri Unit RRCR, 2020.

Pada Tabel 1.4, terlihat bahwa adanya penurunan yang cukup jadi perhatian penelitian ini, karyawan tetap posisi PP (Pelaksana Pertama) tahun 2017 sebanyak 96 karyawan kemudian tahun 2018 berkurang menjadi 79 karyawan. Sedangkan karyawan non tetap tahun 2018 sebanyak 122 karyawan dan tahun 2019 menjadi 97 karyawan. Pada tabel tersebut terlihat bahwa peningkatan



jenjang jabatan karyawan Unit RRCR Bank Mandiri area Palembang masih tergolong lambat.

Peningkatan jenjang jabatan karyawan akan semakin cepat jika karyawan memperoleh penilaian yang bagus setiap tahunnya seperti penilaian A dan PL 1. Penilaian A dan PL 1 bisa di terima karyawan jika kinerja yang dihasilkan juga baik selama satu tahun. Dalam hal ini pengembangan karir juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Berikut tabel posisi jabatan karyawan yang ditetapkan dari Mandiri Pusat sesuai kebutuhan Unit RRCR area Palembang berdasarkan bagian pekerjaan dan target unit pada tahun 2019 terhadap posisi jabatan karyawan unit RRCR tahun 2019.

**Tabel 1.5 Posisi Jabatan Karyawan Unit RRCR Tahun 2019**

No	Jabatan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
1	Head & ECO (E1, E2, E3)	2	2	100
2	Manager (D3, D4)	8	7	88
3	Officer (D1, D2)	12	9	75
4	Pelaksana (PP, PM, PS)	111	94	85
5	TAD	132	97	73
<b>Total</b>		265	209	79

Sumber Data : PT. Bank Mandiri Unit RRCR, 2020.

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat kita lihat bahwa realisasi pada tiap jenjang jabatan pada tahun 2019 belum memenuhi standar ideal yang ditetapkan oleh Bank Mandiri. Terlihat bahwa untuk realisasi dari total karyawan hanya sebesar 209 dari 265 target yang diharapkan atau hanya mencapai 79% target karyawan yang ditetapkan.

Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh,

jumlah tanggungan dan faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi adalah usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai (Rivai & Sagala, 2009).

Pengembangan karir bisa dilihat dari dua sisi baik dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran karir di masa yang akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Bagi perusahaan, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia karyawan - karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya (Gomes, 2003).

Suryantiko & Lumintang (2018) menyatakan bahwa pemberian pelatihan kerja dan pengembangan karir bagi karyawan perlu dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan agar kinerja yang telah ada dipertahankan ataupun lebih ditingkatkan karena adanya pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan secara signifikan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan dari Supriatna & Sutisna (2016), Ramya (2016), Halawi & Haydar (2018), Afroz (2018), Safitri (2019) dan Suryani & Zakiah (2019) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Sedangkan penelitian dari Arisman & Bambang (2018) menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karir juga mempengaruhi kinerja karyawan yang dilakukan oleh Kakui & Gachunga (2016), Nilam (2016), Purba & Gunawan (2018), Fauziah *et. all* (2018), Rosyidawati (2018) dan I Ketut *et. all* (2019) menunjukkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Feidy & Walangitan (2016), Rodriguez (2017), Abraham (2018), Waqar (2018) dan Alnawfleh (2020) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda dilakukan oleh Angelita *et. all* (2018) bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rahinnaya (2016) menunjukkan hasil bahwa baik pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan masalah di Unit Regional Retail Collection & Recovery dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mencoba mengkaji seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dalam rumusan yang lebih sederhana, judul penelitian ini adalah: "**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II/Sumatera 2**".

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II/Sumatera 2.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisa pengaruh :

1. Pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II/Sumatera 2.
2. Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit Regional Retail Collection & Recovery Region II/Sumatera 2.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Sebagai rekomendasi bagi perusahaan dalam menganalisa masalah yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan karir dalam organisasi atau perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Bernhard, & Yantje Uhing .2018. Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal Ekonomi*. Univeritas Sam Ratulangi. Manado.
- Adam, Mohamad., Taufik., & Sutanto, E. Y. 2015. Pengelolaan Piutang Perusahaan Sub-Sektor Perkebunan di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya, Vol 13 (No 4)*
- Afaq, Sardar, Raja, Mohsin & Moazzam. 2016. *Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*. *Journal of Business Studies*. Pakistan.
- Afroz, N N. 2018. *Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. *Journal of Management*. Bangladesh.
- Akter, N. 2016. *Employee Training and Employee Development Is the Predictors of Employee Performance; A Study on Garments Manufacturing Sector In Bangladesh*. *Journal of Management*. Bangladesh
- Alnawfleh, S. H. 2020. *Effect of Training and Development on Employee Performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority*. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, , vol. 8(1), pages 20-34, January. Aqaba Special Economic Zone Authority, Aqaba, Jordan
- Ameeq, Ul Ameeq and Hanif, F. 2013. *Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore*. Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4).
- Angelita G. W., Greis M. S. & Regina S. 2018. Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat di Manado. *Jurnal Ekonomi*, Univeritas Sam Ratulangi. Manado.
- Anwar, Sanusi. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arisman, J. S. & Bambang S. A. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kojo Badak di Muara Badak. *Jurnal Manajemen*, Universitas Kutai Kartanegara. Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur.
- Asad dan Mahfod. 2015. *Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company*. Kingdom of Bahrain. Vol.4 Issue 3.

- Bank Mandiri. 2020. Detail News. <https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/news-detail?primaryKey=43033236&backUrl=/news> (diakses pada tanggal 30 Agustus 2020).
- Bernardin, H. J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiental approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bohlander, G & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Dessler, Gary (2011). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ed. 14. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Dharma, Agus. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dwiyanto, dkk. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Falola, H., Osibanjo, A., and Ojo, S. 2014. *Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian banking industry*. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 7(56), No. 1, 161-170.
- Fauziah N. N., Emmy M. & Siti Z. 2018. *The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance*. *Journal of Psychology*, University of Sumatera Utara, Medan, Indonesia.
- Feidy, Adolfina & M. D. Walangitan. 2016. *Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara)*. *Journal of Management*, Univeritas Sam Ratulangi. Sulawesi Utara.
- Firdaus, M., 2011, *Aplikasi Ekonometrika untuk Data Panel dan Time Series*, Cetakan Pertama, IPB Press., Bogor.
- Fizia, N & Muttaqijn, M. Imam. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Megah Makmur*. *Jounal Ekonomi*, Universitas Muhammadiyah Tangerang. Tangerang.
- Gaspersz, V. (2001). *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, et al. 1995. *Organinasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Alih Bahasa Djarkasih. Jakarta : Erlangga.

- Goble. (2008). *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D.L., & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Internasional Inc.
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gujarati, Damodar N dan Porter, Dawn C. 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika Edisi Kelima*. Jakarta: Penerbit: Salemba Empat.
- Halawi, A & Haydar, N. 2018. *Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies*. Journal of Management. International Humanities Studies. Vol 5(2). Lebanon.
- Hamalik Oemar. 2000. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Cetakan Pertama. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hanafi, Agustina., & Widiyanti, Marlina. 2014. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Multi Data Palembang (IT Superstore)*. *PPM School of Management, ISSN: 2086-0390*.
- Handoko, T. Hani. 2002. *Managemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan , S. P. Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2016). *Human Resources Management in the Hospitality Industry (2nd ed.)*. United States of America: Wiley.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta
- I Ketut R. S., Karunia D., Dewi S. & Nur A. 2019. *Placement, Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables*. Journal of Management, Univeritas Negeri Jakarta. Jakarta.
- Jauhari, H, Perizade, B, & Hanafi, A. 2016. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada*

- Karyawan PT. BFI Finance Tbk. Cabang Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, No 2.
- Jumawan & Martin T. M. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan karier terhadap kinerja karyawan perusahaan korporasi. *Jurnal Ekonomi*, Universitas Islam Attahiriyah. Jakarta.
- Kakui, I. M & Gachunga, H. 2016. *Effects of Career Development On Employee Performance In The Public Sector: A Case Of National Cereals And Produce Board*. *Strategic Journal of Business & Change Management*. Vol. 3, Iss. 3 (19), pp 307-324. University of Agriculture & Technology (JKUAT), Kenya.
- Karina O. H., Mona, Evelyn L., Devi W. & Ina N. P. S. 2019. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sentosa Plastik Medan. *Jurnal Ekonomi*, Universitas Islam Sumatera Utara. Medan.
- Kirkpatrick, Ronald L.(1994). *Evaluating Training Program: The Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Kurniawan, D. 2008. *Regresi Linier*. Austria: ISBN.
- Motlokoa, L. M. Sekanetsi & R. Monyolo. 2018. *The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho*. *Journal of Management*, Lesotho. South Africa.
- Mangkunegara, A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Cetakan ke sebelas, Bandung.
- Marwansyah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L, dan John H. J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Edisi Indonesia, PT Salemba Empat, Jakarta.
- Naldo & Hardika, W. S. 2018. Studi Observasi terhadap Penggunaan Aplikasi LINE oleh Generasi Millennial. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, Vol 1, No. 1, Pp. 32-40.
- Nik Hasnaa Nik Mahmood, Jamsari bin Atan and Santhi Raghavan. 2015. *Impact of training on employees' job performance: a case study of Malaysian small medium enterprise*. *Review Of Management*, Vol. 5, No. 1/2. Management Development Research Foundation, New Delhi.
- Nilam, Novitri Sari. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *Journal of Management*. Samarinda.



- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Purba, C. B & Gunawan, P. N. 2018. *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Career Development on Employee Performance in PT. Titis Sampurna Inspection*. Journal of Management., Universitas Mercu Buana (UMB). Jakarta, Indonesia.
- Purwanto, S. 2004. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Rahinnaya, R & Surya P., Mirwan. 2016. Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi serta Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Journal of Management. Universitas Diponegoro. Semarang, Jawa Tengah.
- Raja A. S., Mohammed. 2016. *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity "A case Study of Jordanian Private Sector transportation companies located in the Southern region of Jordan. A particular reference is made to the Govern ate of Maan"+C11:C27*. Strategic Journals, Jordania.
- Ramya. 2016. *The Effect Of Training On Employee Performance*. International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME). Volume I, Issue I. M.H.R.D Department Studies and Research in Commerce. Mangalore University, Mangalagangothri, Karnataka.
- Rivai, H. V. & Sagala E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi 2*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rodriguez, Joel and Walters, Kelley. 2017. *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor MJIF: 4.25 e-ISSN: 2454-6615. Northcentral University San Diego. California, USA
- Rosmadi, Maskarto L. N. 2018. Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT. Garda Utama STIE Kridatama Bandung. Jurnal Ekonomi, STIE Kridatama. Bandung
- Rosyidawaty, S. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat. Jurnal Manajemen Ekonomi. Bandung.
- Santoso, Singgih. 2012. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Safitri, D. E. 2019. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi. Universitas Riau Kepulauan. Kepulauan Riau.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan ke lima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shafiq, Sumaiya and Muhammad Hamza, Sahibzada .2017. *The effect of training and development on employee performance in private company, Malaysia*. Journal of Management. FTMS. Malaysia.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulaefi. 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*. Universitas Merdeka Malang. Malang, Jawa Timur.
- Supriatna, A & Sutisna, M. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pdam Tirta Bumi Wibawa Kota Sukabumi). *Jurnal: Sukabumi, Jawa Barat*.
- Suryani, N. Lilis & Zakiah, K. 2019. Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Di BSD Tangerang. *Jurnal Ekonomi*.
- Suryantiko, D. & Lumintang, G. 2018. The Influence Of Work Training And Career Development To Employee Performance (Study On Pt Air Manado). Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA, Vol 6 (1)*.
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, D., and Hashim, M. 2014. *The impact of training and development on employees performance and productivity A case study of united bank limited peshawar city, kak, pakistan*. International journal of academic research in business ans social science, 4(4), 86-98.
- Timpe, A. Dale. 2012. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis “Kinerja”*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

- Waqar Y., Farooq, Faisal K. & Aneeqa Z. 2018. *The Impact of Training and Development on Employee Performance*.
- Werther, W. B. & Keith D. 1996. Human Resources And Personal Management. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.