

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

Kasmir (2016) menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas, hasil kerja yang dapat diperoleh oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing atau juga tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi sesuai dengan tugas yang telah di berikan kepadanya, serta kualitas dan kuantitas waktu yang digunakan dalam menjalankan suatu tugas. Dengan kata lain, seorang karyawan akan menciptakan kinerja yang tinggi sesuai dengan cara mereka menjalankan pekerjaan tersebut.

Secara umum ada baiknya melakukan penilaian kinerja. Rozarie (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada public sekaligus juga sebagai pedoman untuk membuat karyawan dapat di promosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak akan terjadi dengan otomatis melainkan pegawai harus mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka dari itu diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk dapat mengambil keputusan mengenai sumber daya manusia. Penilaian dapat dijadikan masukan untuk kepentingan penting seperti, promosi, mutase, dan pemberhentian.

2.1.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Masram (2017) menyatakan 10 faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari :

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif tetap dinamakan tidak efisien

b. Otoritas dan wewenang

Otoritas adalah suatu sifat dari sebuah komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat dan patuh pada hukum yang berlaku dan peraturan yang telah di tentukan.

d. Inisiatif

Berkaitan dengan pola atau daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang baik yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Cara – Cara Untuk Meningkatkan Kinerja

Stoner dalam Sutrisno (2016) menyatakan bahwa ada empat cara untuk peningkatan kinerja yaitu:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak dapat memberi sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi .

c. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

d. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kasmir (2016) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

a. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna nsuatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

b. Kuantitaas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan

antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

e. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

f. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.2 Pelatihan Kerja

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2016) menyatakan bahwa Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Gary Dessler (2015) menyatakan bahwa, Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di

katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.2.1 Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kesadaran diri individu
- b. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
- c. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sedangkan Marwansyah (2016) menyatakan bahwa Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Veithzal Rivai (2016) menyatakan bahwa Manfaat pelatihan, dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Manfaat untuk karyawan Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level

perusahaan

- c. Memperbaiki moral SDM
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik

Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.

- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
- d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
- e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Veithzal Rivai (2016) menyatakan bahwa dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

- a. Cost-Efectiveness atau Efektivitas biaya
- b. Materi progam yang dibutuhkan
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan Marwansyah (2016) menyatakan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia :

- a. Dukungan dari manajemen puncak
- b. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia

- c. Perkembangan teknologi
- d. Kompleksitas organisasi
- e. Gaya belajar
- f. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

2.2.3 Indikator Pelatihan Kerja

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2015), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Instruktur

1. Pendidikan Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
2. 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.

b. Peserta

1. 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.

2. 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.

c. Materi

1. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. 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.

3. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Metode

1. 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.

2. 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.

e. Tujuan

1. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.3 Pengembangan Karir

Siagian (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah perubahan-

perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang ditetapkan oleh perusahaan.

Widodo (2015) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, dan keberhasilan karier seseorang. Sedangkan menurut Siagian (2015) pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

2.3.1 Prinsip – Prinsip Pengembangan Karir

Bianca dkk (2016) menyatakan bahwa pengembangan karier meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karier yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier. Bila setiap hari pekerjaan memberikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karier karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan

aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

2.3.2 Bentuk - Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini :

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.

2.3.4 Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- b. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah:

- a. Meningkatkan tanggung jawab
- b. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
- c. Meningkatkan otonomi
- d. Menambah tantangan dalam bekerja

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

- a. Mengembangkan prestasi pegawai.
- b. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.

- c. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e. Memberikan kepastian hari depan.
- f. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

2.3.5 Indikator Pengembangan Karir

Siagian (2015) menyatakan bahwa berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir
Perlakuan yang adil itu bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b. Keperdulian para atasan langsung
Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi
Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan

kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.4 Penelitian Terdahulu

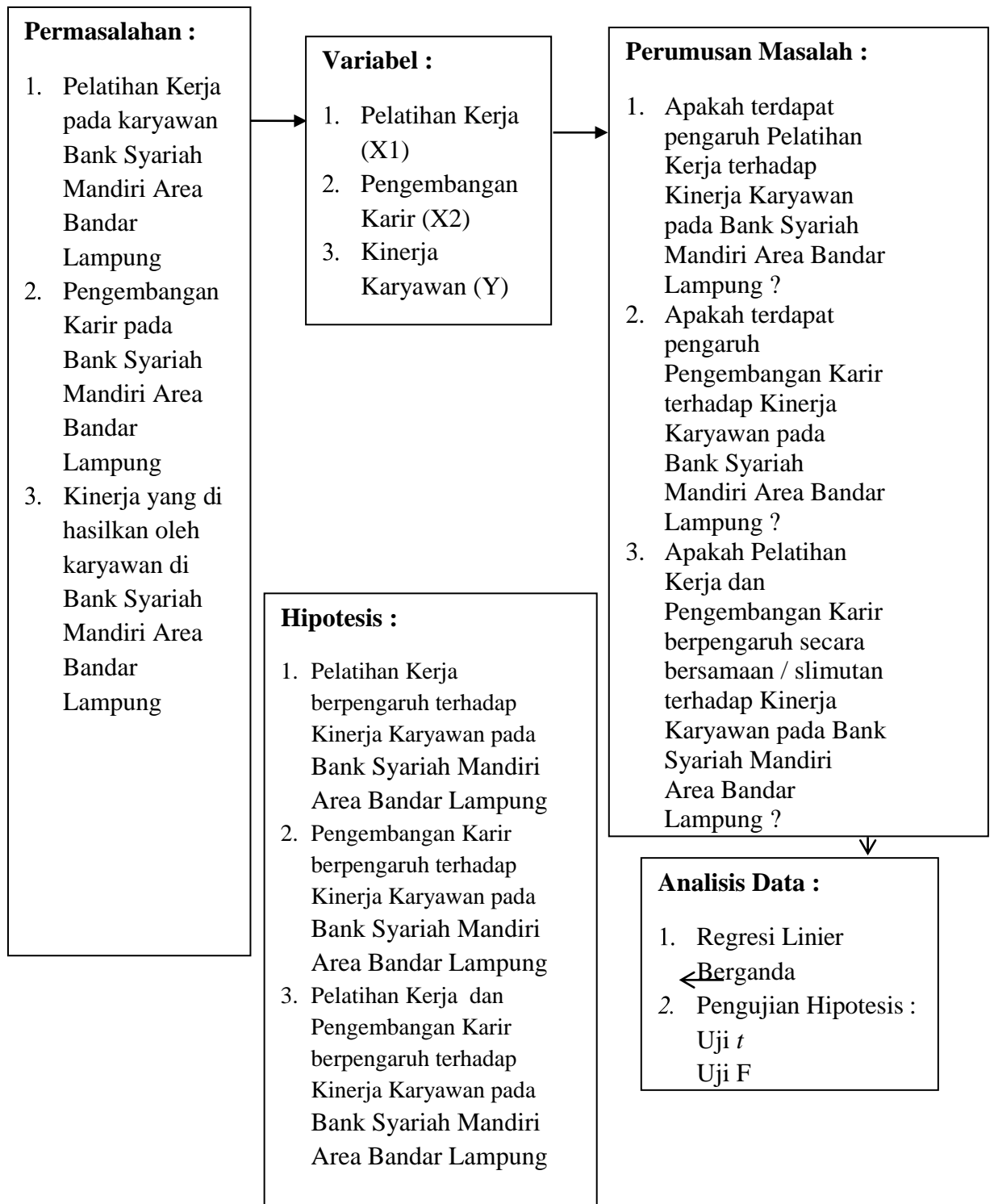
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Abraham Samuel, Kaengke Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado (2018)	1. Pengembangan Karir(X1) 2. Pelatihan(X2) 3. Motivasi(X3) Kinerja Karyawan(Y)	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Mohammad Khoirul Fikri (2020)	Pengaruh pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BRI kantor unit Karanganyar (2020)	1. Pengembangan Karir (X1) 2. Pelatihan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Adiyanto Dan Sugiyanto (2019)	Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) (2019)	1. Pelatihan(X1) 2. Pengembangan Karir (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4	Nushrat Nahida Afroz (2018)	<i>Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh (2018)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training (X1)</i> 2. <i>Employee Performance (Y)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>The positive influence and significant of training on performance</i>
5	Worlu Okechukwu (2017)	<i>Influence of training and development , employee performance on job statisfaction among the staff of school of technology management and logistics university utara Malaysia (2017)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training(X1)</i> 2. <i>Development(X2)</i> 3. <i>Employee Performance (X3)</i> 4. <i>Job Satisfaction(Y)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Significant relationship between training and development program and job satisfaction.</i>

Sumber : Data diolah Peneliti (2021)

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Data diolah Peneliti (2021)