

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **1.1 Tinjauan Pustaka**

##### **1.1.1 Landasan Teori**

##### **1.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1.1.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2000:2), “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

Menurut Siswanto (2005:1), “manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh beberapa pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, keterlaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketata pengurusan, administrasi, dan sebagainya”.

Menurut Bangun (2012:6), “manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen sumberdaya manusia diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah seni mengatur sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berdasarkan dengan fungsi-fungsi manajemen.

##### **1.1.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2000:250) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari adanya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS), sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kelebihan atau kekurangan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

#### **h.1.1.13 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bangun (2012:7) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. **Pengadaan Sumber Daya Manusia**  
Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama.
- c. **Pemberian Kompensasi**  
Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.
- d. **Pengintegrasian**  
Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang penting diperhatikan yaitu penginegrasian. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi.

## **d.1.12 Pelatihan**

### **d.1.12.1 Pengertian Pelatihan**

Proses pelatihan dilakukan kepada karyawan yang baru saja melakukan proses penarikan dan pemilihan karyawan. Menurut Mangkunegara (2006:51), “pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis”.

Sutrisno (2009:68) memaparkan bahwa “pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Di samping itu, program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berkala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan”.

Rivai dan Sagala (2011:212), “pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Menurut Bangun (2012:202), “pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada tenaga manajerial. Manajemen kini bersama-sama dengan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran strategis dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Definisi pelatihan dari beberapa ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu proses merubah maupun memperbaiki tingkah laku karyawan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Program pelatihan dilakukan oleh semua perusahaan baik perusahaan berskala kecil

maupun perusahaan berskala besar. Tujuan dari diadakannya pelatihan karyawan ini adalah untuk menciptakan karyawan yang berkompentensi tinggi agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

#### **d.1.12.2 Sasaran Pelatihan**

Menurut Sutrisno (2009:69) sasaran pelatihan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja  
Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisis jabatan yang sekarang. Jika *level of performance*-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
- b. Meningkatkan mutu kerja  
Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM  
Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga kerja dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan moral kerja  
Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan  
Suatu pelatihan yang tepat akan membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.
- f. Menunjang pertumbuhan pribadi  
Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan yaitu perusahaan tanaga kerja itu sendiri.

#### **f.1.123 Manfaat pelatihan**

Rivai dan Sagala (2009:217) memaparkan ada beberapa pihak yang dapat merasakan adanya manfaat dari pelatihan kerja. Pihak dan manfaat-manfaat itu antara lain:

- a. Manfaat untuk karyawan
  - 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  - 2) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  - 3) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.
  - 4) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
  - 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

- b. Manfaat untuk perusahaan
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - 2) Memperbaiki kemampuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - 3) Memperbaiki moral SDM.
  - 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - 6) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
  - 7) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
  - 8) Membuat kebijakan perusahaan.
  - 9) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - 10) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
  - 11) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.

#### **11)1.124 Indikator Pelatihan**

Ada beberapa indikator pelatihan yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2012:86), antara lain:

- a. Jenis Pelatihan  
Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
- b. Tujuan pelatihan  
Tujuan pelatihan harus kongkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
- c. Materi  
Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah psikologis kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
- d. Metode yang Digunakan  
Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi), latihan dalam kelas, *test*, kerja tim, dan *studi visit* (studi banding).
- e. Kualifikasi Peserta  
Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memiliki kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
- f. Kualifikasi Pelatih  
Pelatih/instruktur yang akan memberi materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipasi.

### **f.1.13 Pengembangan Karier**

#### **f.1.13.1 Pengertian pengembangan karier**

Pengembangan karier merupakan salah satu proses peningkatan kemampuan karyawan. Menurut Bangun (2012:200) “pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi”.

Rivai dan Sagala (2009:212) “pengembangan karier merupakan suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka”.

Mangkunegara (2006:51) menjelaskan bahwa “pengembangan karier ditujukan kepada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*”.

Menurut Sutrisno (2009:70) “pengembangan sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban bagi perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal”.

Dari beberapa pengertian pengembangan karier yang dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karier adalah sebuah proses meningkatkan kemampuan karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan. Pengembangan karier dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di dalam perusahaan.

### f.1.13.2 Beberapa Faktor Penyebab Perlunya Pengembangan Karier

Suparyadi (2015:238) menjelaskan bahwa ada beberapa alasan atau faktor penyebab mengapa perlu dilakukan program pengembangan karier, antara lain:

- a. Program pensiun karyawan  
 Dengan adanya program pensiun ini maka organisasi pada setiap tahun dapat mengetahui siapa saja dan apa posisi jabatan karyawan yang akan pensiun tersebut, sehingga dapat ditentukan siapa saja yang akan diproyeksikan untuk mengisi posisi jabatan yang akan lowong tersebut. Mereka yang memiliki peluang untuk menduduki posisi jabatan yang akan lowong itulah yang sebelumnya harus dipersiapkan oleh organisasi melalui program pengembangan karier.
- b. Karyawan meninggal dunia  
 Dalam suatu organisasi sangat mungkin pada suatu ketika terdapat karyawan yang meninggal dunia karena berbagai sebab. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kader yang sudah memiliki kompetensi yang sesuai sehingga sewaktu-waktu dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang lowong tersebut.
- c. Karyawan diberhentikan dari pekerjaan  
 Tindakan karyawan yang merugikan organisasi dan kapan organisasi memberhentikan karyawan tersebut tidak dapat diperkirakan waktunya. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kader yang sudah memiliki kompetensi yang sesuai guna ditempatkan pada posisi jabatan karyawan yang diberhentikan oleh organisasi tersebut.
- d. Karyawan keluar dari organisasi  
 Kepindahan karyawan ke perusahaan lain sulit diprediksi atau dapat terjadi sewaktu-waktu, sehingga tidak mungkin diantisipasi siapa saja dan kapan karyawan akan keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan lain. Walaupun mungkin perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan, tetapi program pengembangankarier karyawan tetap perlu dilakukan sebagai tindakan antisipasi kemungkinan terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan.
- e. Rencana pengembangan bisnis dan organisasi  
 Untuk mewujudkan rencana pengembangan bisnis dan organisasi ini, perusahaan akan melakukan berbagai persiapan terlebih dahulu, antara lain dengan mempersiapkan sumber daya manusianya, yaitu melalui program pengembangan karier.
- f. Mempertahankan karyawan  
 Pengembangan karier merupakan investasi dibidang sumber daya manusia, dengan demikian dalam program pengembangan karier ini maka perusahaan akan sangat selektif, yaitu memilih karyawan yang memiliki potensi tinggi, terutama untuk posisi manajerial, sehingga dapat lebih diharapkan mampu memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan.
- g. Memantapkan budaya perusahaan  
 Visi yang dikembangkan perusahaan, baik secara tersurat maupun tersirat mengandung nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang mengikuti program pengembangan karier akan makin memahami budaya yang dimiliki oleh perusahaan.
- h. Kepuasan kerja

Pengembangan karier karyawan didasarkan pada kompetensi yang dimilikinya. Oleh karena itu, karyawan yang mengikuti program pengembangan karier ini akan merasa puas karena pekerjaannya sesuai dengan karakteristik kepribadiannya.

#### **h.1.133 Tahapan-tahapan Penyusunan Pengembangan Karier**

Menurut Mangkunegara (2006:52) terdapat beberapa tahapan penyusunan pengembangan karier, antara lain:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karier (*job study*).
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan karier.
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- d. Menetapkan metode pengembangan karier.
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

#### **f.1.134 Indikator Pengembangan Karier**

Menurut Handoko (2008:131) indikator pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja  
Prestasi kerja adalah suatu dasar yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karier.
- b. *Exposure*  
*Exposure* adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.
- c. Kesetiaan organisasional  
Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.
- d. Mentor dan sponsor  
Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.
- e. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh  
Seorang karyawan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

#### **e.1.14 Prestasi Kerja**

##### **e.1.14.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2009:151), “prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat



diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui suatu proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*".

Menurut Mangkunegara (2006:33), "prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya". Sejalan dengan hal tersebut, Sutrisno (2011:149) menyatakan bahwa "prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu".

Rivai (2005:94) menyatakan bahwa, "prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika".

Beberapa pendapat mengenai prestasi kerja yang disampaikan oleh beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah sebuah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang selama dia melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya. Prestasi kerja seseorang dapat dilihat setelah melakukan penilaian dari prestasi kerja itu sendiri.

#### **e.1.14.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2006:33) ada beberapa faktor yang memengaruhi prestasi kerja, antara lain:

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka

ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.1.143 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Adapun manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Martoyo (2007:94) adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian prestasi kerja.
- c. Keputusan-keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan karier.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Ketidak akuratan informasional.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
- i. Kesempatan kerja yang adil.
- j. Tantangan-tantangan eksternal.

### j.1.144 Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2004:321) adalah sebagai berikut:

- a. Standar Kinerja  
Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Penilaian setiap kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.
- b. Ukuran Kinerja  
Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran atau standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
  - 1) Praktis
  - 2) Kejelasan standar
  - 3) Kriteria yang objektif

### 3)1.145 Indikator Prestasi Kerja

Indikator prestasi menurut Sutrisno (2009:152)

- a. Hasil kerja  
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan  
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif  
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### 3)f..15 Kinerja

#### 3)f..15.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2005:94) “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Mangkunegara (2007:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Bangun (2012:95) menyatakan bahwa “kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Siagian (2007:301) mengartikan “kinerja sebagai prestasi atau kemampuan karyawan yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain”.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja dari seorang karyawan, dimana ia telah melakukan pekerjaannya dengan dengan keterampilan, waktu, serta tanggung jawabnya.

#### 3)f..15.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan  
Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Motivasi  
Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b.f..153 Dimensi untuk Mengukur Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2006:18) dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Hasil kerja  
Objek berwujud atau tidak berwujud yang merupakan hasil pelaksanaan kewajiban.
- b. Kerjasama  
Suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Kejujuran  
Sikap atau sifat seseorang yang menyatakan sesuatu dengan sesungguhnya dan apa adanya, tidak dikurangi ataupun tidak ditambahi.
- d. Tanggung jawab  
Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran dan kewajiban.

#### **d.f..154 Indikator Kinerja**

Menurut Bangun (2012:234) indikator dari kinerja antara lain:

- a. Jumlah Pekerjaan  
Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standard pekerjaan.
- b. Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- c. Kualitas Pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- d. Ketepatan waktu  
Mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Kemampuan kerja sama  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja.

#### **e.f..16 Hubungan Antar Variabel**

##### **a. Hubungan Pelatihan dengan Prestasi Kerja**

Sutrisno (2009:68) memaparkan bahwa “pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Di samping itu, program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan beskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan”.

Penelitian yang dilakukan oleh Devi Savitri (2015) menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Artinya jika program pelatihan dilaksanakan dengan baik maka akan berdampak positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan studi empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan prestasi kerja, dimana pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya jika pelatihan berlangsung dengan baik maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

#### **b. Hubungan Pengembangan Karier dengan Prestasi Kerja**

Rivai dan Sagala (2009:212) menjelaskan pengertian “pengembangan karier sebagai suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Pengembangan karier memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian”.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Wahyuni, dkk (2014) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. artinya, jika pengembangan karier karyawan dilakukan dengan baik dan benar maka akan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan studi empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karier dengan prestasi kerja, dimana pengembangan karier berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya jika pengembangan karier dilakukan secara baik maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

### **c. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja**

Bangun (2012:202) “pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada tenaga manajerial. Manajemen kini bersama-sama dengan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran strategis dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Penelitian yang dilakukan oleh Leonardo Agusta dan Madiono Sutanto (2013) menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika program pelatihan dilakukan dengan baik dan benar maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan studi empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan kinerja, dimana pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya jika pelatihan dilakukan secara baik maka akan meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

### **d. Hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja**

Mangkunegara (2006:51) menjelaskan bahwa “pengembangan ditujukan kepada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*”.

Penelitian yang dilakukan oleh Yosep Satrio Wicaksono (2016) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Artinya, apabila program pengembangan karier dilakukan dengan baik dan benar maka akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan teori dan studi empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karier dengan kinerja, dimana pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya jika pengembangan karier dilakukan secara baik maka akan meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

#### **e. Hubungan Prestasi Kerja dengan Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2006:33), “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Penelitian yang dilakukan oleh Herman Efrizal dan Suhartini (2017) menunjukkan hasil bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, apabila prestasi kerja ditingkatkan maka kinerja juga akan meningkat.

Berdasarkan teori dan studi empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara prestasi kerja dengan kinerja, dimana prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya jika prestasi kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

#### **e.b.2 Penelitian Terdahulu**

Sebelum melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. BPR Sental Arta Asia Lumajang, maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yang dapat memberikan gambaran

apakah hasil tersebut mendukung atau tidak dengan hasil penelitian berikutnya, diantaranya adalah:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Leonardo Agusta dan Madiono Susanto (2013) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya”. Variabel independen adalah Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2), sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja (Y). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Devi Savitri (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Foodmart Lembuswana di Samarinda”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X) sedangkan variabel independennya adalah prestasi kerja (Y). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Yosep Satrio Wicaksono (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)”. Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2), variabel dependennya adalah Semangat Kerja (Y), dan variabel interveningnya adalah kinerja (Z). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis



regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan pengembangan karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Denny Triasmoko, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pelatihan (X) sedangkan variabel dependennya adalah kinerja (Y). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- e. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Wahyuni, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang). Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (X) sedangkan variabel dependennya adalah prestasi kerja (Y). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
- f. Penelitian yang dilakukan oleh Caroline Oduma dan Susan Were (2014) dengan judul “*Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University*”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *career development* (X) sedangkan variabel dependennya adalah *employee performance* (Y). Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

- g. Penelitian yang dilakukan oleh Amir Elnaga dan Amen Imran (2013) dengan judul “*The Effect of Training on Employee Performance*”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *training* (X) sedangkan variabel independennya adalah *employee performance* (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *training* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Ringkasan penelitian terdahulu tersebut disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun	Judul	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Temuan Penelitian
1	Leonardo Agusta dan Madio Susanto (2013)	“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya”	Variabel independen Pelatihan (X1)  Motivasi Kerja (X2),  Variabel dependen Kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Devi Savitri (2015)	“Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Foodmart Lembuswana di	Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X) sedangkan	Analisis regresi linier sederhana	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan

		Samarinda”	variabel independennya adalah prestasi kerja (Y)		
3	Yosep Satrio Wicaksono (2016)	“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)”	Variabel Dependen Pelatihan (X1) Pengembangan (X2) Variabel dependennya Semangat Kerja (Y) Variabel intervening kinerja (Z)	Analisis regresi linier berganda	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan pengembangan karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Denny Triasmoko, dkk (2014)	“Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia(Persero))	Variabel independen pelatihan (X) Variabel dependennya adalah kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5	Dwi Wahyuni, dkk (2014).	“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra	Variabel independen pengembangan karir (X)	Analisis regresi linier berganda.	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

		International, Tbk Daihatsu Malang)”	V a r i a b e l dependennya adalah prestasi kerja (Y).		
6	Caroline Oduma dan Susan Were (2014)	“ <i>Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University</i> ”.	V a r i a b e l independen <i>c a r e e r development</i> (X)  Variabel independennya adalah <i>employee performance</i> (Y).	Analisis regresi linier berganda	<i>C a r e e r development</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>e m p l o y e e performance</i> .
7	Amir Elnaga dan Amen Imran (2013)	“ <i>The Effect of Training on Employee Performance</i> ”.	V a r i a b e l independen <i>training</i> (X)  V a r i a b e l independennya adalah <i>employee performance</i>	Analisis regresi linier berganda	<i>T r a i n i n g</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .

			(Y).		
--	--	--	------	--	--

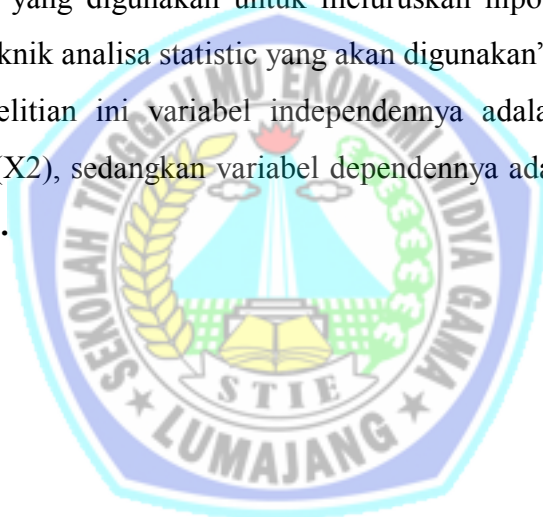
Sumber Data: Hasil Penelitian Terdahulu (2013-2016).

### **g.b.3 Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2012:89), “kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

“Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk meluruskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisa statistic yang akan digunakan” (Sugiyono, 2009:63).

Dalam penelitian ini variabel independennya adalah pelatihan (X1) dan pengembangan (X2), sedangkan variabel dependennya adalah prestasi kerja (Y1) dan kinerja (Y2).



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran  
Sumber: Teori dan Studi Empiris



Gambar 2.2: Paradigma Penelitian

Sumber: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang diolah

Keterangan:

: Garis Simultan

: Garis Parsial

## 2.2 Hipotesis

Menurut Bungin (2014:90) hipotesis secara etimologi dibentuk dari dua kata, yakni *Hypo* yang berarti kurang dan *Thesis* yang berarti pendapat. Kemudian dua kata ini digabungkan menjadi *Hypothesis* yang dalam bahasa Indonesia adalah hipotesis dengan arti suatu kesimpulan yang masih kurang dan masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian diperluas dengan maksud sebagai kesimpulan yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu. Pembuktian tersebut hanya dapat dilakukan dengan menguji hipotesis dengan data di lapangan.

Hipotesis digunakan dalam sebuah penelitian sebagai jawaban sementara atas penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dijabarkan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### a. Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

### b. Hipotesis Kedua

Ho : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

### c. Hipotesis Ketiga

Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan karier yang signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan bagian PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan karier yang signifikan secara simultan terhadap prestasi kerjakaryawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

**d. Hipotesis Keempat**

Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

**e. Hipotesis Kelima**

Ho : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

**f. Hipotesis Keenam**

Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan karier yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan karier yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

**g. Hipotesis Ketujuh**

Ho : Tidak terdapat pengaruh prestasi kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh prestasi kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang.