

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi, (2005:42) yaitu **“proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi”**.

Pengertian menurut Dessler (2009:5), menyatakan sumber daya manusia adalah **“proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”**.

Adapun pengertian lain yaitu menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:3), menyatakan sumber daya manusia adalah **“serangkaian kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”**.

Dari berbagai sumber definisi diatas manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara melatih, menilai dan memberikan konpensasi serta menimbang secara psikologis dalam memusatkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian tentang teori sumber daya manusia dapat menunjukkan keadaan manajemen sumber daya manusia pada PT NSK *Bearings Manufacturing* Indonesia yang menjadi target penelitian di skripsi ini dimana karyawan dapat dikelola dengan menerapkan apa yang menjadi fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia.

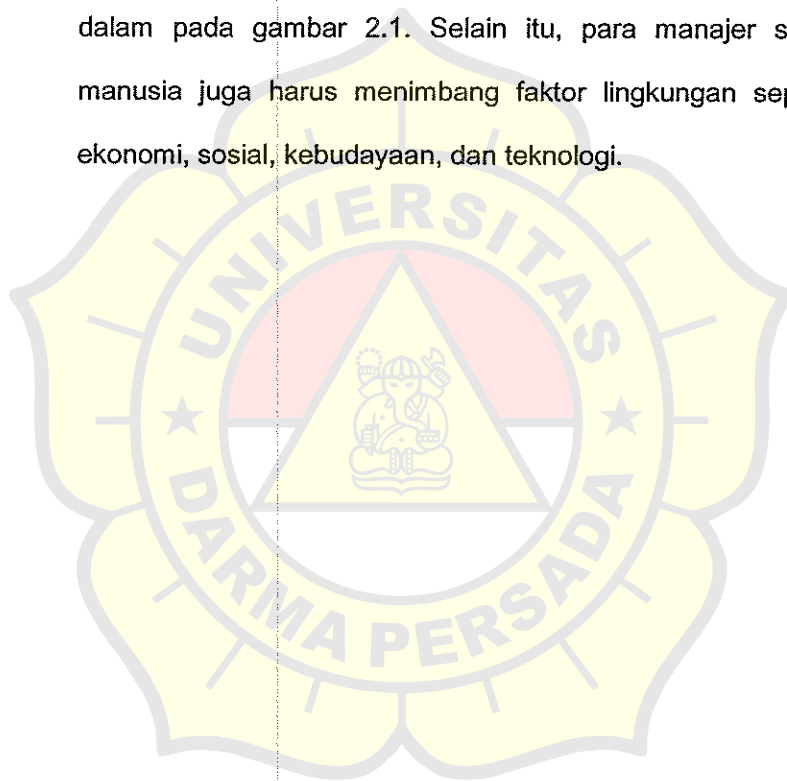
2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

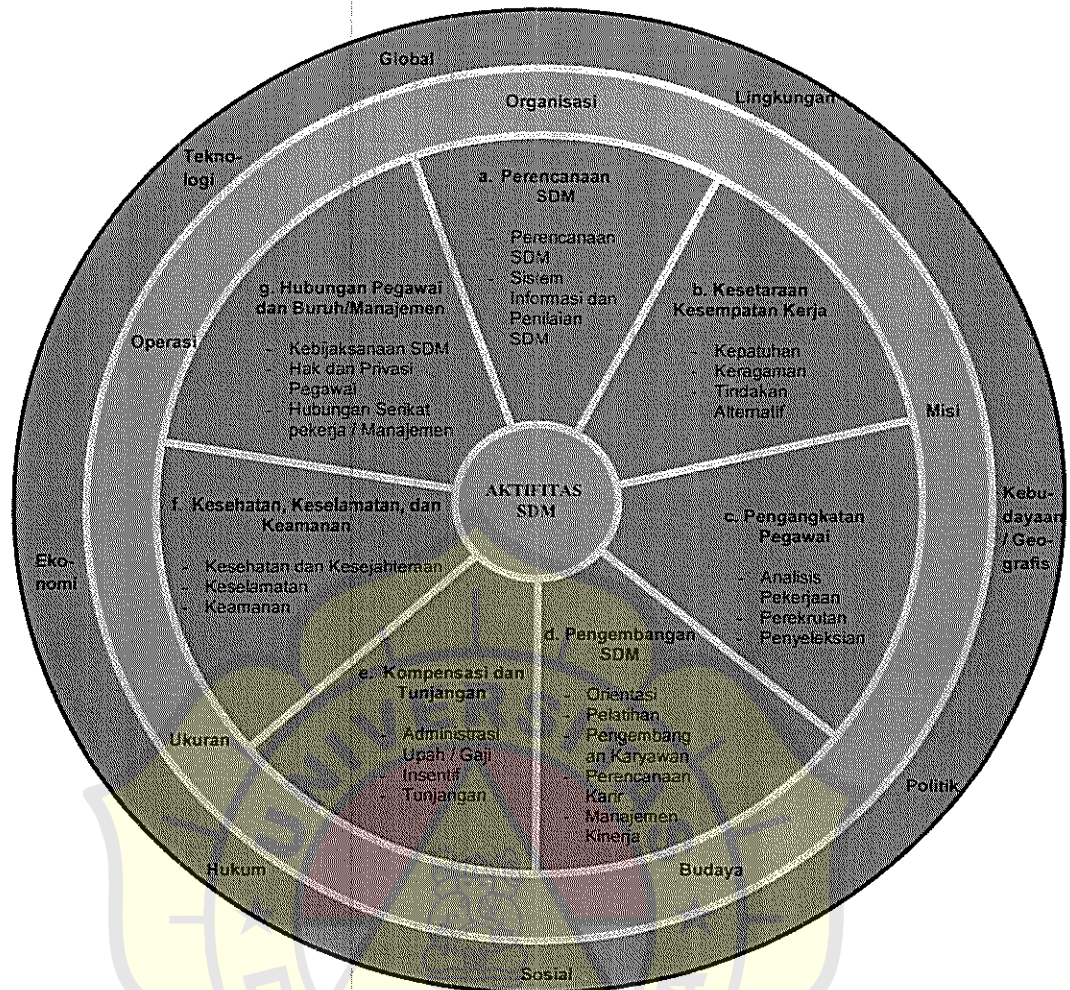
Robert Mathis dan Jackson (2009:2) menjelaskan fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

- a. Produktivitas diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
- b. Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitas, hal ini akan mengurangi pengembangan dan kinerja organisasi tersebut.
- c. Pelayanan sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus

diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi sumber daya manusia.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas – aktivitas yang terkait, yang terjadi dalam konteks organisasi, yang ada pada lingkaran sebelah dalam pada gambar 2.1. Selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi.





Gambar 2.1 Aktivitas Manajemen SDM

Sumber : *Human Resource Management* (Robert L. Mathis – John H. Jackson, (2013:44)

Gambar 2.1 dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia

Aktivitas perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan perencanaan sumber daya manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.

b. Kesetaraan kesempatan kerja

Kepatuhan pada hukum dan peraturan kesetaraan kesempatan bekerja (*Equal Employment Opportunity - EEO*) mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia.

c. Perekrutan/*Staffing*

Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

d. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja, keterampilan (*job - skill training*) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi.

e. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*), insentif, dan keuntungan (*benefit*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki system upah dan gaji.

f. Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) atau undang-undang keselamatan dan kesehatan kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atau isu kesehatan dan keselamatan.

g. Hubungan tenaga kerja dan buruh/ manajemen

Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

B. *Training* (Pelatihan)

1. Pengertian Pelatihan

Suatu perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang sudah berpengalaman. karena karyawan yang sudah berpengalaman dan menduduki jabatan tertentu di perusahaan belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tertentu.

Orientasi dan pelatihan karyawan baru memainkan peranan penting dalam menyosialisasikan karyawan bagaimana cara perusahaan melakukan berbagai hal dan memastikan mereka memiliki pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan baru mereka.

Pengertian pelatihan Menurut Rivai (2009:222), menyatakan :

“pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori”.

Menurut Rosidah (2009:219), menyatakan : “pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Menurut Mangkuprawira (2004:135), pengertian pelatihan yaitu :

"Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar"

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses belajar dan usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan sikap, tingkah laku, keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledge*) untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Dimensi Pelatihan

Dimensi pelatihan menurut Mangkunegara (2006:46), diantaranya:

a. Instruktur

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

b. Peserta

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

c. Materi

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

d. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

f. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

3. Sasaran dan Manfaat Pelatihan

a. Sasaran pelatihan menurut Sutrisno (2010:69), yaitu :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Jika *level of performance* naik maka berakibatkan peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
- 3) Meningkatkan mutu kerja.
- 4) Peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
- 5) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.
- 6) Pelatihan yang baik bisa menyiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- 7) Meningkatkan moral kerja.
- 8) Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka moral kerja juga akan meningkat.
- 9) Menjaga kesehatan dan keselamatan.
- 10) Suatu pelatihan yang tepat dapat menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

- 11) Menunjang pertumbuhan pribadi.
- 12) Program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memaksakan dalam bidang kepribadian, intelektual dan keterampilan.
- 13) Secara garis besar program pelatihan kerja mempunyai tujuan untuk meningkatkan kecakapan dan kinerja karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

Hal ini berarti bahwa tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan

tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.

b. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai (2009:217), manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1) Bagi Karyawan

- a) 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) Membantu karyawan mengatasi *stress*, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

2) 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) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- 3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan:
- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan *transfer* atau promosi.
 - c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi.
 - d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - e) Meningkatkan keterampilan interpersonal.

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dan pengembangan menurut Rivai (2009 : 227) adalah sebagai berikut :

- a. *On the Job Training* (OJT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training* atau banyak pekerja keterampilan tangan. *Asistensi* dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

d. Ceramah kelas dan presentasi video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

e. Pelatihan *vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f. Permainan peran dan model perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya.

g. *Case study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.

h. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan stimulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan.

i. Belajar mandiri dan proses belajar terprogram.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

j. Praktik laboratorium

Peserta mencoba untuk meningkatkan ketrampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya. Biasanya professional terlatih menjadi fasilitator.

k. Pelatihan tindakan (*action learning*).

Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggaris bawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah.

l. *Role playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

m. *In-basket technique*

Melalui metode *in-basket technique* para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telepon.

n. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*.

o. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

p. *Outdoor oriented programs*

Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

5. Evaluasi Pelatihan

Menurut Rae (2005:269), menyatakan evaluasi adalah :

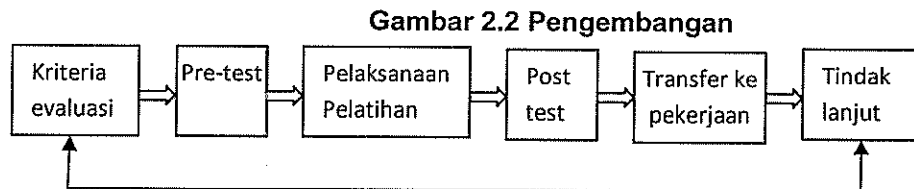
“pendekatan penilaian yang memperhatikan kelengkapan proses pelatihan atau pembelajaran dan terutama lebih ditekankan pada pengukuran pengaruh dan dampak dari pelatihan atau pembelajaran terhadap praktik individu pada pekerjaan dan tugas mereka”.

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis.

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome* (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini :

- a. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
- b. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
- c. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
- d. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja) makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan dan lain-lain.

Menurut Rivai (2009:235) menyatakan bahwa evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Rivai (2009:235)

- a. Kriteria evaluasi harus ditetapkan sebelum pelatihan dimulai yang disesuaikan dengan tujuan pelatihan dan pengembangan.
- b. Peserta pelatihan dan pengembangan diberikan tes awal (*pretest*) untuk mengetahui level pengetahuan yang mereka miliki sebelum pelatihan dilaksanakan.
- c. Pelaksanaan pelatihan.
- d. Dievaluasi akhir (*post test*) atau *post training evaluation* untuk mengetahui penyerapan peserta atas materi pelatihan yang telah diberikan.
- e. Jika kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan meningkat secara signifikan, artinya program secara aktual menyebabkan terjadinya perbedaan kemampuan. Namun demikian, program dapat dikatakan berhasil apabila peningkatan kemampuan dapat memenuhi kriteria evaluasi dan dapat ditransfer ke pekerjaan mengakibatkan perubahan sikap yang dapat diukur dengan meningkatkan *performance* pekerjaan.
- f. Tindak lanjut dapat dilakukan pada seberapa lama dan seberapa baik hasil pembelajaran dapat bertahan.

Sedangkan menurut Mondy (2008:243), menyatakan pengembangan karir adalah : "pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan".

Pengembangan karir menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 138), menyatakan :

"Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir adalah hasil dari interaksi antara individu dengan proses manajemen karir organisasi".

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2. Dimensi Pengembangan Karir

Pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Dimensi pengembangan karier menurut Rivai (2009 : 291), yaitu :

- a. Pendidikan formal, adalah salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya. Sedangkan pendidikan menyangkut konsep

yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode dan sasaran.

- b. Penilaian pekerjaan (*assessment*), merupakan sistem pengembangan karyawan melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilai pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administratif atau *interpersonal skill* yang diperlukan suatu jabatan manajerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi dan keahliannya. Hal ini dapat dilakukan berdasarkan tes psikologi untuk mengukur keahlian karyawan dan kepribadiannya atau berdasarkan *performance appraisal* juga digunakan sebagai dasar pengembangan.
- c. Pengalaman jabatan merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki seorang karyawan untuk kepentingan karirnya dimasa yang akan datang, umumnya digunakan jika terjadi ketidakcocokan antara keahlian dan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang diperlukan saat ini untuk memangku jabatan tertentu. Ada beberapa metode dalam mengembangkan karyawan berdasarkan pengalaman jabatan yaitu *job enlargement*, *rotation*, transfer dan kadang-kadang melakukan *assignment* dengan perusahaan lain.
- d. Hubungan interpersonal, peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses *mentoring system* secara informal atau formal. *Informal mentoring*

sistim melibatkan karyawan senior yang berpengalaman. Sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang ras atau *gender*.

3. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan. Seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2009:291) bahwa **“pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan”**.

Menurut Mangkunegara (2005:77), adapun tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya yang kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

- b. Menunjukkan kebutuhan kesejahteraan pegawai

Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga loyalitas semakin tinggi.

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karir menyadarkan pegawai bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi lebih tinggi diberi tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karir memperkuat hubungan pegawai dengan perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karir membawa iklim kerja yang positif
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.
Karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang karena penempatan posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

4. Tahapan Pengembangan Karir

Simamora (2004 :551), bahwa ada tiga tahap dalam pengembangan karir, yaitu :

a. Karir awal

Selama tahap memasuki sebuah perusahaan, pegawai mencoba mendapatkan gambaran realitas mengenai perusahaan dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman dan minatnya.

b. Tahap pertengahan ini meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan untuk jenjang perusahaan yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan.

c. Tahap akhir

Pada akhirnya mereka melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan bersifat untuk pensiun.

Karir melalui suatu rangkaian fase atau tahap yang relatif dapat diprediksi, dimulai eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Agar efektif, program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

b. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

c. Mentor dan Sponsor

Mentor adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan pengembangan pendidikannya.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Banyak manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius.

Adapun beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli. Menurut Rivai *et. Al* (2011:15) dalam buku *Performance Appraisal* menyatakan : Kinerja adalah **“kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”**.

Pengertian kinerja menurut Wibowo (2007:7), yaitu

“kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung”.

Pengertian kinerja kinerja yang lain menurut Prawirosentono (2008:2), yaitu :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Bertolak dari pendapat ahli mengenai kinerja maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin dengan baik.

2. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja dapat dilihat pada faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2006:13) faktor-faktor tersebut, yaitu :

a. Pengetahuan atau kemampuan

Pengetahuan (*knowledge*) adalah Ilmu yang dimiliki Individu dalam bidang pekerjaan, dalam hal ini individunya adalah karyawan sebagai tenaga profesional. Menurut Robbins yang dikutip oleh Indrawati (2006:7), kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi, kemampuan sangat diperlukan dalam menunjang pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

3. Penilaian Kinerja

Pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan membutuhkan *feed back* terhadap kinerjanya sebagai pembimbing sikap untuk masa yang akan datang. Manajemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui *performance appraisal* untuk mengevaluasi keberhasilan dari perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Meskipun penilaian harian yang terus-menerus dan informal penting dilakukan untuk memperlancar operasional, tapi metode ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan departemen SDM.

Penilaian ialah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya.

b. Keterampilan atau keahlian

Keterampilan atau keahlian melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori :

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulakan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.

c. Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Menurut Malthis dan Jackson (2006:378), menyatakan bahwa ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu :

- a. Kuantitas dari hasil yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
- b. Kualitas dari hasil yaitu meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Ketetapan waktu dari hasil yaitu hasil kegiatan yang terjadwal dari sasaran, prosedur atau rangkaian langkahnya.
- c. Kehadiran yaitu ketaatan terhadap jam kerja.
- d. Kemampuan bekerjasama yaitu kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau

Menurut Rivai *et. Al* (2011:90), menyatakan :

“penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja menilai kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan dan menganalisis kinerja karyawan serta membuat rekomendasi perbaikan”.

Penilaian dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan. Apakah kinerja yang dicapai karyawan baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Dengan kata lain, semangat kerja, sifat kerja sama, kepuasan psikologis dan efisiensi karyawan dipengaruhi langsung oleh sistem dan metode penilaian.

Pada dasarnya tujuan penilaian kinerja menurut Rivai *et. Al* dalam bukunya yang berjudul *Islamic performance appraisal for human capital* (2010 : 102) adalah untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan informasi timbal balik atas pelaksanaan kinerja karyawan pada masa lalu yang kemudian digunakan untuk memperbaiki dan membuat keputusan yang akan datang.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britian adalah untuk :

- a. Meningkatkan kinerja
- b. Menetapkan tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilain kinerja banyak digunakan untuk :

- a. Kriteria studi validasi.
- b. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi.
- c. Menekankan kembali struktur kekuasaan.
- d. Perencanaan sumber daya manusia.

Sementara itu, item khusus dalam faktor dokumentasi adalah :

- a. Kriteria validasi penelitian.
- b. Dokumen keputusan personal.
- c. Pemenuhan keperluan-keperluan resmi.

5. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai *et. Al* (2011 : 55-58) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), dan perusahaan.

- a. Bagi karyawan yang dinilai :
 - 1) Meningkatkan motivasi.
 - 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
 - 4) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 - 5) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

b. Manfaat bagi penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan suatu pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi .
- 5) Peningkatan kepuasan kerja.

c. Manfaat bagi perusahaan

- 1) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena :
 - a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai dan budaya perusahaan.
 - b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - c) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- 2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.

- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tugas perusahaan.

6. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja menurut Hasibuan (2006:95), yaitu :

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

e. Kreatifitas

Penilai Menilai Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

h. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

i. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

j. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, member alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

k. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

l. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sara dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

7. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2009:563) menyatakan bahwa metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan berorientasi masa lalu dan masa depan.

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

1) Skala peringkat (*rating scale*).

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2) Daftar pertanyaan (*checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3) Metode dengan pilihan terarah (*forced choice method*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai.

4) Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dan perilaku tertentu.

5) Metode catatan prestasi.

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale = BARS*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7) Metode peninjauan lapangan (*field review method*).

Di sini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli SDM. Spesialis SDM mendapatkan informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8) Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*).

Karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktik langsung diamati oleh penilai.

9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative evaluation approach*).

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

b. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

1) Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan klemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)
Adalah manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- 3) Penilaian secara psikologis
Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.
- 4) Pusat penilaian (*assessment center*)
Adalah penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

8. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Menurut Mondy, Noe (2005:163) hambatan dalam penilaian kinerja yaitu :

a. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode rating scale, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

b. Bias "Halo error"

Bias "Halo error" terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

c. Terlalu "longgar" / terlalu "ketat"

Penilai terlalu "longgar" (leniency) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu "ketat" (strictness) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu "ketat" dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

d. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (Central tendency), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

e. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (recent behavior bias) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

f. Bias pribadi(stereotype)

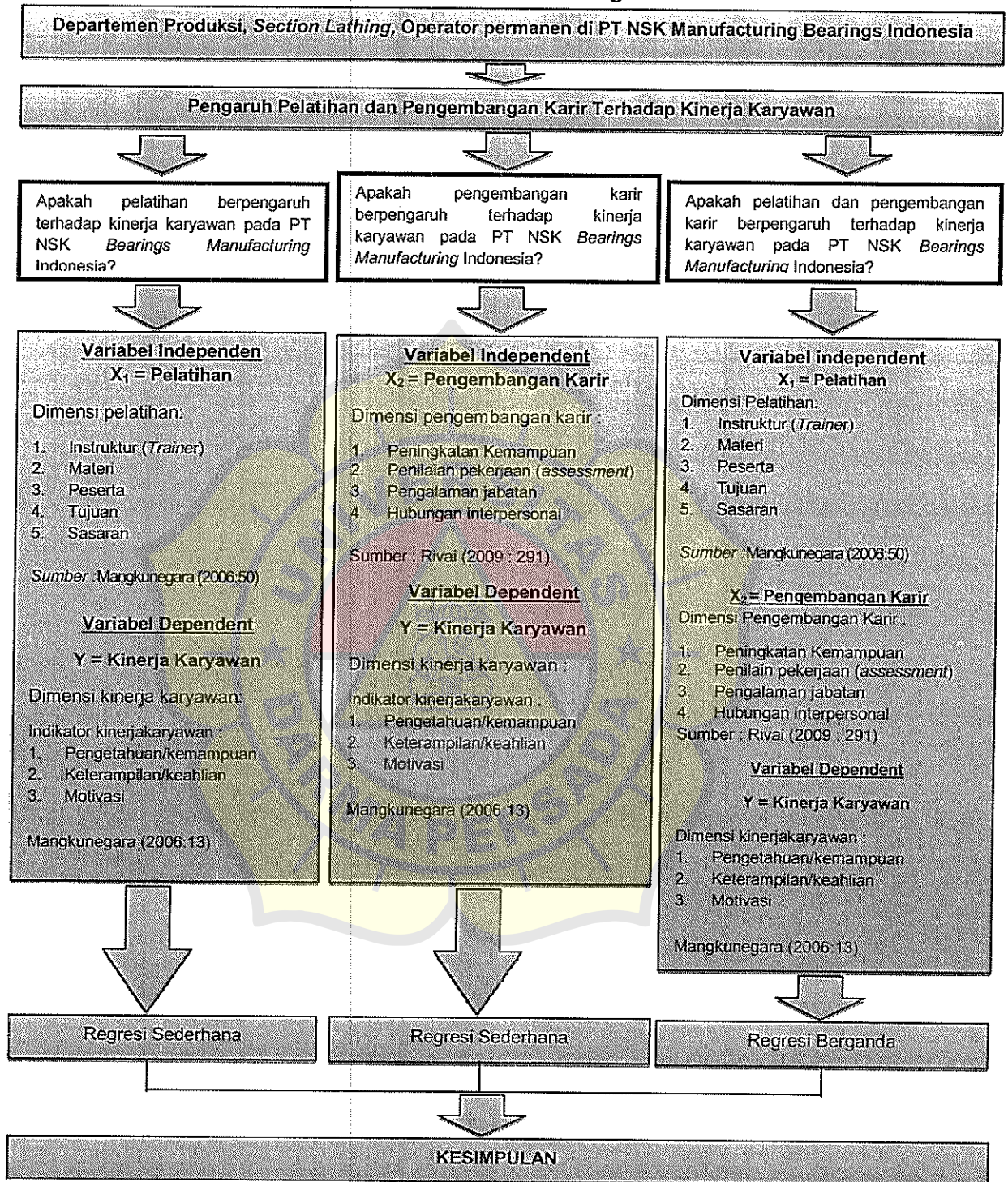
Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama,

gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.



E. Kerangka Pikir

Gambar 2.3. Gambar Kerangka Pikir



Sumber : Diolah Penulis

Gambar 2.3 diatas yaitu gambar kerangka pikir adalah gambaran langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Dari gambar diatas jelas terlihat langkah awal yang dilakukan menentukan objek penelitian yaitu tempat, waktu, data dan populasi yang akan digunakan untuk penelitian, sehingga dari data-data tersebut dapat diolah sesuai dengan masalah yang akan diteliti.

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Noviantoro (2009), Sekolah Pasca sarjana Universitas Sumatera Utara, dengan judul **“Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Tbk, Medan”**, dimana hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir serta kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tahun 2009.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Oktavianto (2010), dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Pt XYZ, Bogor”**. Dimana hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2013), dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di DPKD kota Blitar)”**. Dimana hasil pengujian dalam penelitian ini, yaitu :

1. Hasil ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan DPKD Kota Blitar.

2. Hasil Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengembangan terhadap kinerja karyawan DPKD Kota Blitar.
3. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan DPKD Kota Blitar.

G. Hipotesis

Sesuai dengan pokok permasalahan pertama yaitu : Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT NSK *Bearings Manufacturing* Indonesia, maka dari itu dibuatlah hipotesis, sebagai berikut:

Ho = Diduga pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha = Diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Untuk membuktikan pokok permasalahan kedua yaitu : apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT NSK *Bearings Manufacturing* Indonesia, maka dibuatlah hipotesis yang nantinya akan dibuktikan kebenarannya, yaitu:

Ho = Diduga pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.

Ha = Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan untuk menjawab permasalahan ketiga yaitu : apakah pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT NSK *Bearings Manufacturing* Indonesia, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

H_0 = Diduga pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_a = Diduga pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

