

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Lijan Poltak Sinambela, dkk., (2011), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Stephen Robbins mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Robbins, 1996).

b. Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2005), penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2005), ialah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam kantor.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berda di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manajer, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian, bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa dikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010).

b. Efektivitas Kepemimpinan

Seperti definisi kepemimpinan, konsep pemimpin yang efektif juga berbeda antara satu pakar dengan pakar lainnya. Kriteria yang dipilih untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan mencerminkan bagaimana peneliti menentukan konsep kepemimpinan secara eksplisit maupun implisit. Sebagian besar peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan berdasar konsekuensi dari tindakan pemimpin bagi pengikut dan komponen lainnya dalam organisasi.

Ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin tersebut berhasil menunaikan tugas pencapaian sasarannya. Contoh ukuran kinerja yang obyektif mengenai pencapaian kinerja atau sasaran adalah keuntungan, margin keuntungan, peningkatan penjualan, pangsa pasar, penjualan dibanding target penjualan, pengembalian atas investasi, produktivitas, biaya per unit keluaran, biaya yang berkaitan dengan anggaran pengeluaran, dan seterusnya. Sedangkan ukuran subyektifnya adalah tingkat efektivitas yang dihasilkan oleh pemimpin tertinggi, para pekerja atau bawahan.

c. Tanggung Jawab Kepemimpinan

Kepemimpinan yang juga merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo et. al., dengan mengutip

pendapat Robert C. Miljus dalam buku “*Effective Leadership And The Motivation of Human Resources*”, mengatakan tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut: a). Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis; b). Melengkapi karyawan dan para sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas. c). Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka; d). Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi; e).Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan; f).Menghilangka hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif; g).Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya; h).Menunjukkan perhatian pada karyawan (Septiani & Nuridin, 2016).

3. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Sinambela, 2016).

Disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai (Sinambela, 2016).

Menurut Singodimejo (2002) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Dengan disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan dengan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan menghambat untuk mencapai tujuan perusahaan (Mulyadi, 2015).

b. Pendekatan Disiplin

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:130) mengatakan bahwa pendekatan disiplin ada 3 yaitu: disiplin modern, disiplin tradisi, dan disiplin bertujuan.

1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.

- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan ini yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan prses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi:

- a. Pendekatan dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras lagi.
- e. Pemberian hukuman terhadap paegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai

- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- c. Disiplin dilakukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab atas perbuatannya.

c. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Suatu perusahaan dalam menegakkan disiplin kerja tentu ada yang melanggarnya. Maka dari itu pimpinan harus menerapkan sanksi bagi yang melanggar disiplin kerja tersebut agar bisa memperbaiki kinerjanya. Pelaksanaan sanksi tersebut antara lain:

1) Diberikan Surat Peringatan (SP)

Karyawan/pekerja yang melanggar disiplin kerja harus diberi surat peringatan (SP) secara bertahap sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu peringatan pertama dengan masa 6 bulan, apabila karyawan tersebut melakukan kesalahan lagi masih dalam waktu surat peringatan yang pertama belum habis maka karyawan/pekerja tersebut langsung diberi surat peringatan yang kedua, dan apabila melakukan kesalahan lagi maka langsung diberi surat peringatan yang ketiga, dan apabila karyawan/pekerja tersebut masih melakukan kesalahan baru perusahaan mengambil tindakan diadakan pemutusan hubungan kerja, sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan pemberian surat peringatan adalah agar pekerja yang melakukan kesalahan tersebut menyadari pelanggaran yang

dilakukannya itu akan berdampak kepada perusahaan yang tidak baik, juga akan berdampak kepada mereka bahwa dalam penilaian kinerja mereka akan dinilai tidak baik pula.

2) Pemberian sanksi secepatnya

Apabila pekerja ada yang melanggar disiplin harus pada saat itu juga segera diberi surat peringatan atau sanksi, sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Memberikan SP ini dengan tujuan agar pekerja yang bersangkutan memahami sanksi yang berlaku di perusahaan.

3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian SP kepada pekerja yang melanggar disiplin kerja harus konsisten. Dengan demikian pekerja akan menghargai dan menghormati peraturan dalam perusahaan.

4) Pemberian sanksi harus sesuai dengan pelanggarannya

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan/pekerja harus sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan karyawan tersebut. Sanksi itu ada yang berat dan ringan, dalam pemberian sanksi itu tidak harus melalui tahapan peringatan pertama, kalau pelanggaran tersebut dianggap berat dan sangat merugikan perusahaan, perusahaan bisa langsung memberikan surat peringatan ketiga atau bahkan melakukan pemutusan hubungan kerja langsung.

5) Pemberian sanksi harus sama

Dalam pemberian peringatan kepada pegawai harus sama atau adil dan tidak ada yang dibeda-bedakan dari tingkat karyawan yang paling bawah hingga karyawan yang paling tinggi, dan tua, muda, pria, dan wanita, semua harus diperlakukan sama tidak ada yang dibeda-bedakan.

d. Pentingnya Disiplin Kerja

Disiplin adalah salah satu cara untuk memelihara keteraturan dan peningkatan disiplin tujuan utama dalam melaksanakan disiplin kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktivitas. Serta mengurangi pemborosan baik waktu maupun energi. Disiplin kerja untuk melatih bagaimana karyawan untuk tidak terlambat dalam melaksanakan tugasnya dan terlalu cepat meninggalkan pekerjaan.

Singkatnya disiplin untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna untuk menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikat tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Mulyadi, 2015).

4. *On The Job Training*

a. Definisi *On The Job Training*

Menurut Rivai dan Sagala (2009), pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkat laku pegawai untuk mencapai tujuan

organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karier yang lebih baik baginya ke depan. Organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat, dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai (Sinambela, 2016).

b. Metode Pelatihan

1) On The Job Training

* *On the job training* berlangsung dalam situasi kerja normal, dengan menggunakan alat yang sebenarnya, peralatan, dokumen, atau bahan yang akan digunakan oleh trainer. Dalam hal ini, biasanya dilakukan oleh jajaran MSDM yang dibantu divisi-divisi lain lain terkait dengan tugas masing-masing. *On the job training* biasanya berhubungan dengan peningkatan keterampilan kerja dan hal-hal lain yang bersifat formal.

2) Off The Job Training

Off the job training berlangsung jauh dari situasi kerja normal. Biasanya, training tersebut dilakukan tidak berkenaan dengan

pekerjaan, tapi menyiratkan bahwa dalam training tersebut seorang karyawan tidak lagi diposisikan pada tugas dan fungsi seperti biasanya. Namun malah dijauhkan dari rutinitas kerja, dengan harapan ada pelepasan kejenuhan untuk kemudian mereka lebih berkonsentrasi lagi terhadap pekerjaan setelah melewati training tersebut. Jenis pelatihan ini terbukti mampu memacu ide dan kreativitas para karyawan dalam melakukan pekerjaannya selepas dari masa training.

5. Pengembangan Karir

a. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah salah satu proses untuk meningkatkan kemampuan seseorang baik secara individu maupun secara organisasi yang mempunyai tujuan sampai puncak karir yang diinginkan. Antara kemampuan dan kebutuhan serta tujuan karyawan yang tersedia maka harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian pengembangan karir sangat dibutuhkan oleh karyawan secara individu, karena dengan pengembangan karir karyawan tersebut dapat mencapai tujuan yang dituju (Mulyadi, 2015).

Pengembangan karir yang melalui dukungan organisasi. Pengembangan karir seseorang bukan semata-mata peningkatan prestasi secara individu melainkan organisasi manajer sangat mempunyai peran untuk karir seseorang atau karyawan. Tak terlepas dari bimbingan manajer, arahan, dan petunjuk ini semua sangat mendukung program

pengembangan karir seseorang. dari departemen SDM membuat program pelatihan, pendidikan, dan training ini semua adalah untuk menunjang pengembangan karir (Mulyadi, 2015).

b. Jalur Pengembangan Karir

Menurut Edy Sutrisno (2014:163) pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi:

1) *Enrichment*

Pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

2) *Laternal*

Pengembangan kearah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

3) *Vertical*

Pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus.

4) *Relacation*

Perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

5) *Exploration*

Menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.

6) *Realignment*

Pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stres, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang seklaigus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

c. Faktor-Faktor yang Menentukan Karir

Menurut Edy Sutrisno (2014:166) adalah ada 5 (lima) faktor yang bisa mempengaruhi baik dan tidaknya karir seseorang. Untuk itu kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi, kelima faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sikap atasan dan rekan sekerjanya

Bila mengamati fenomena yang ada didalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun karirnya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah. Untuk itu muncul pertanyaan dibenak kita mengapa demikian? Bukankah dujelaskan bahwa untuk meraih karir yang lebih tinggi,

seorang karyawan harus mampu menunjukkan prestasi kerjanya. Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerjanya. Maka orang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Dengan kata lain orang yang demikian tidak dipakai di organisasi tersebut.

Oleh karena itu bila ingin karir berjalan dengan baik, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut. baik terhadap atasan maupun terhadap teman sekerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, bila seorang karyawan ingin menata karirnya dengan baik, maka selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu mem-backup diri dengan tingkah laku atau moral yang baik, dengan bekal moral yang baik tersebut, diharapkan akan menyenangkan atasan dan rekan sekerja, semuanya merasa sejuk bila melihat kehadirannya. Mungkin itu dapat digunakan sebagai indikator apakah kita mendapat dukungan atau tidak dari semua orang yang berada di organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan. Apakah seseorang yang berpengalaman atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar kepada junior.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal pendidikan harus menjadi sarjana. Orang yang pendidikannya lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik. Walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, itu tentu ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian, dan sebagainya.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja (Tohardi, 2002) adanya faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu dalam mengeliminasi nasib ini, maka sangat tepat bila kita berstandar pada

filosofi orang yunani, yaitu ora et labora, berdoa dan bekerjalah. Untuk itulah dalam meraih karir yang lebih baik, selain kita harus berusaha bekerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya (Edy Sutrisno, 2014:168).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Septiani, Winda Lia dan Nuridin (2016)	X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Meilany, Prastika dan Mariaty Ibrahim (2015)	X : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Katiandagho, Christian, dkk (2014)	X1 : Disiplin Kerja X2 : Kepemimpinan X3 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Wiratama, Inyoman dan Desak Ketut Sintaasih (2013)	X1 : Kepemimpinan X2 : Diklat X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Setiawan, Wawan dan Oyon Saryono, (2017)	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Pegawai	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Dewi, Ni Luh Putu dan I Wayan Murdiartha	X1 : Pengembangan Karir M : Motivasi Y : Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Ayu, Andi Rasma, dkk (2016)	X1 : Pendidikan X2 : Pelatihan X3 : Motivasi Y : Kinerja Pegawai	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Wahyuni, Rita (2018)	X1 : Pengawasan Internal X2 : Kepemimpinan	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

9	Kojongian, Winda J, dkk (2016)	X1 : Motivasi X2 : Pengembangan Karir X3 : Kompensasi Y : Kinerja Karyawan	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Rahmi, Hidayatul dan Suryalena (2017)	X1 : <i>On The Job Training</i> X2 : <i>Off The Job Training</i> Y : Kinerja Karyawan	<i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Sari, Novitri Nilam (2016)	X : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Setiawan, Fajar, dkk (2017)	X1 : <i>On The Job Training</i> X2 : <i>Off The Job Training</i> Y : Kinerja Karyawan	<i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Sarboini, dkk (2018)	X1 : <i>Leadership</i> X2 : <i>Compensation</i> X3 : <i>Competency</i> Y : <i>Employee Performance</i>	<i>Leadership have a significant effect of employee performance.</i>
14.	Fathia, Maharani, dkk (2018)	X1 : <i>Leadership</i> X2 : <i>Discipline</i> Y : <i>Employee Performance</i>	<i>Leadership and discipline have a significant effect of employee performance.</i>

Sumber : diolah sendiri, 2019

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi dan pendekatan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini. Diharapkan dengan strategi dan pendekatan ini, peneliti dapat menjawab masalah dalam penelitian, yaitu mengetahui pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, *on the job training*, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Takeda Indonesia Bekasi. Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti digambarkan seperti berikut:

- 1) Hubungan antara variabel kepemimpinan (X1) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Septiani, dkk. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Astra Honda Motor Cikampek. Hal ini menunjukkan dengan adanya kepemimpinan yang baik pada PT. Astra Honda Motor kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2018); Katiandagho, dkk (2014); dan Wiratama dan Sintaasih (2013).

- 2) Hubungan antara variabel disiplin kerja (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, dkk. (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan KBPP Kabupaten Garut. Artinya, jika disiplin kerja baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Katiandagho, dkk (2014); Wiratama dan Sintaasih (2013); Meilany dan Ibrahim (2015).

- 3) Hubungan antara variabel *on the job training* (X3) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu, dkk. (2016) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. Artinya bahwa, peningkatan pelatihan pegawai akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai, begitupun sebaliknya penurunan pelatihan pegawai akan diikuti dengan menurunnya kinerja pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten soppeng.

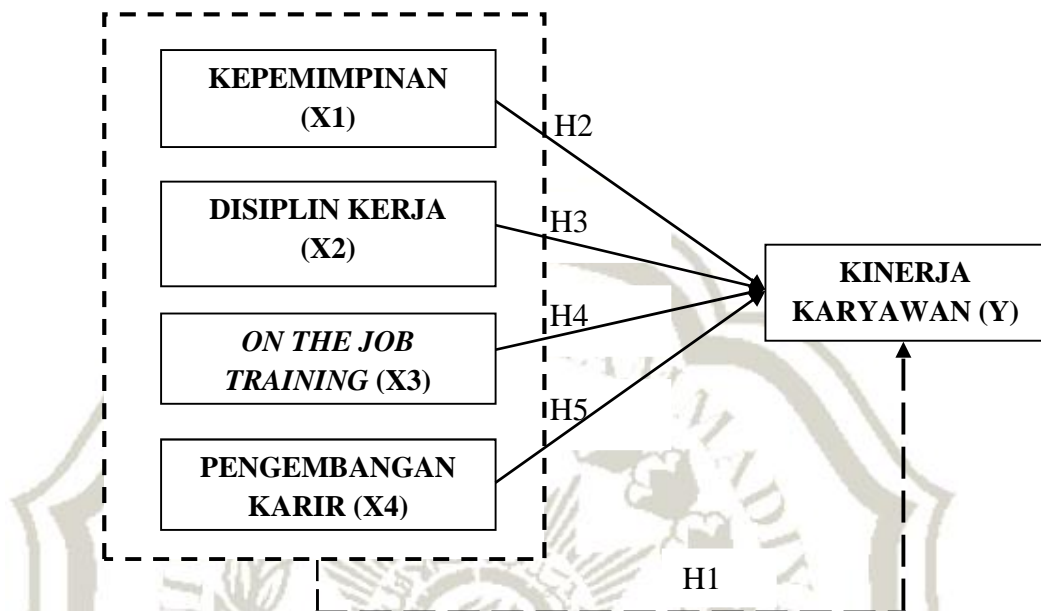
Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Sintaasih (2013); Mumu, dkk (2015); Ayu, dkk (2016).

- 4) Hubungan antara variabel pengembangan karir (X4) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk. (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosyidawaty (2018); Kojongian, dkk (2016).

Berdasarkan hubungan variabel pada halaman sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- : hubungan secara parsial
- - - - - : hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Atas dasar kerangka pemikiran yang telah dipaparkan gambar diatas, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu pada sumber-sumber penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen yaitu Kepemimpinan, Disiplin Kerja, *On The Job Training*, dan Pengembangan Karir ada pengaruh secara positif signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan, Disiplin Kerja, *On The Job Training*, dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: *On The Job Training* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.