

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013). Menurut Kasmir (2019:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Hendy Tannady (2018:280) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu. Sedangkan menurut Sinambela (2012:5) kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2019:189) adalah :

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan Kerjaan

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu

sama lainnya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misal pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja memberikan banyak manfaat bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Menurut Kasmir (2019:197) ada beberapa penilaian kinerja, diantaranya adalah :

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- 2) Keputusan penempatan
- 3) Perencanaan dan pengembangan karir
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Penyesuaian kompensasi
- 6) Inventori kompetensi pegawai
- 7) Kesempatan kerja adil
- 8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- 9) Budaya kerja
- 10) Menerapkan sanksi

Dari tujuan penilaian kinerja secara keseluruhan yaitu untuk kemajuan dan keuntungan semua pihak, baik perusahaan maupun karyawan.

d. Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja seperti yang dijelaskan Mangkunegara dalam Tanuwibowo dan Setiawan (2015), indikator-indikator tersebut adalah :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan..

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Sebelum benar-benar menjadi karyawan, calon karyawan terlebih dahulu akan melalui beberapa proses, salah satunya adalah pelatihan. Pelatihan sering didengar dalam dunia kerja baik dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau bahkan instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaannya. Menurut Kasmir (2019:126) menyatakan, pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan membentuk perilaku karyawan dan kemampuan yang diharapkan oleh perusahaan. Pelatihan menurut Mondy (2008:210) adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017:44) pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan menurut Hendy (2018:394) pelatihan adalah suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge, skill, attitude* dan *behavior*

yang harus terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah aktivitas atau proses dalam membentuk tenaga kerja mencapai pengetahuan, kemampuan atau keahlian yang diharapkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Kirkpatrick dalam Widyastuti dan ES (2015) teori evaluasi *training* dikenal dengan *The Four Levels Techniques for Evaluating Training Programs*. Kirkpatrick dalam Widyastuti dan ES (2015) mengemukakan bahwa evaluasi suatu pelatihan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pelatihan itu sendiri dan evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan secara keseluruhan berlangsung secara efektif atau tidak. Pada prinsipnya teori ini menyatakan bahwa proses evaluasi suatu *training* terdiri dari empat tingkat/level yaitu level 1 sampai dengan 4, meskipun tidak sekuensial, saling terikat satu dengan lainnya.

Pertama, evaluasi pada reaksi/*reaction* (evaluasi level 1) yaitu evaluasi untuk mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Kedua, evaluasi pada pembelajaran/*learning* (evaluasi level 2) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta memahami materi pelatihan yang disampaikan dalam meningkatkan tiga kompetensi; pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Ketiga, evaluasi pada

perilaku/*behavior* (evaluasi level 3) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta menerapkan/mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Keempat, evaluasi pada hasil/*result* (evaluasi level 4) yaitu evaluasi untuk mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Setiap perusahaan berharap pelatihan yang diberikan kepada seluruh karyawan akan memberikan hasil yang baik dan memuaskan. Pelatihan menjadi kunci utama kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya didalam perusahaan. Kasmir (2019:145) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

a) Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan adalah merupakan faktor utama berhasil atau tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon maryawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

b) Instruktur/pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan.

c) Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.

d) Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan.

e) Lingkungan pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.

f) Waktu pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan.

c. Tujuan pelatihan

Pada umumnya pelatihan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan dari karyawan, organisasi dan perusahaan. Menurut Kasmir (2019:130) mengemukakan tiga belas tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan antara lain :

- a) Menambah pengalaman baru
- b) Mengasah kemampuan karyawan
- c) Meningkatkan ketrampilan
- d) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- e) Meningkatkan ketaatan

- f) Meningkatkan rasa percaya diri
- g) Memperdalam rasa memiliki perusahaan
- h) Memberikan motivasi kerja
- i) Menambah loyalitas
- j) Memahami lingkungan kerja
- k) Memahami budaya perusahaan
- l) Membentuk *team work*
- m) Dan tujuan lainnya

d. Manfaat Pelatihan

Menurut Kasmir (2019:133) manfaat yang dapat diperoleh dari pelatihan antara lain sebagai berikut :

a) Perencanaan karir

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang karirnya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karir, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

b) Kompensasi

Dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat.

c) Alat Negosiasi

Karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu.

d) Memiliki kepuasan tersendiri

Karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.

e) *Refresing*

Pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu menghilangkan jenuh dan suntuk bekerja selama ini.

e. Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara dalam Hema Malini (2017), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut :

a) Jenis Pelatihan kerja

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan kerja yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan kerja peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

b) Tujuan Pelatihan kerja

Tujuan pelatihan kerja harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan kerja yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman terhadap etika

kerja yang harus diterapkan.

c) Materi

Materi pelatihan kerja dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

d) Metode yang digunakan

Metode pelatihan kerja yang digunakan adalah metode pelatihan kerja dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

e) Kualifikasi peserta

Peserta pelatihan kerja adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

f) Kualifikasi pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan kerja harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pada umumnya seseorang yang bekerja pada akhirnya akan memikirkan karir yang ingin dicapainya selama dia bekerja. Untuk mencapai karir tersebut perlu direncanakan secara matang oleh karyawan

yang bersangkutan, disamping ditunjang dan difasilitasi oleh perusahaan. Baik karyawan maupun perusahaan harus saling mendukung dalam rangka menentukan peningkatan jenjang karir seseorang. Karir sendiri menurut Kasmir (2019:151) adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh oleh seseorang selama bekerja. Sedangkan jenjang karir adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan yang ada di suatu perusahaan. Dengan kata lain karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seseorang karyawan selama hidupnya bekerja. Artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan kepangkatan atau jabatan. Karir seseorang dapat naik, tetap atau bahkan terkadang turun.

Menurut Menurut Marwansyah (2010:208) bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Busro (2018:274) pengembangan karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Sedangkan menurut Mulyadi dalam Lafia, dkk (2019) pengembangan karir adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan seseorang baik secara individu maupun secara organisasi yang mempunyai tujuan sampai puncak karir yang diinginkan. Dari uraian pengertian mengenai pengembangan karir diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses pengembangan diri seseorang yang mana bertujuan untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Penggunaan pendekatan teori social-learning dalam pemilihan karir telah dipelopori oleh Krumboltz, Mitchell, dan Gelatt. Teori ini merupakan upaya untuk menyederhanakan proses pemilihan karir, terutama didasarkan atas peristiwa-peristiwa kehidupan yang berpengaruh terhadap penentuan pilihan karir. Dalam teori ini, proses perkembangan karir melibatkan empat faktor yaitu: (1) warisan *genetic* dan kemampuan khusus, (2) kondisi dan peristiwa lingkungan, (3) pengalaman belajar, dan (4) keterampilan pendekatan tugas.

Faktor Pertama, warisan *genetic* dan kemampuan khusus mencakup sejumlah kualitas bawaan yang dapat membatasi kesempatan karir individu. Faktor kedua, kondisi dan peristiwa lingkungan dipandang sebagai faktor yang berpengaruh yang sering kali berada di luar control individu. Peristiwa-peristiwa dan keadaan tertentu di dalam lingkungan individu mempengaruhi perkembangan keterampilan, kegiatan, dan pilihan karir.

Faktor ketiga, pengalaman belajar, mencakup pengalaman belajar instrumental dan asosiatif. Pengalaman belajar instrumental adalah yang dipelajari individu melalui reaksi terhadap konsekuensi, tindakan yang hasilnya dapat langsung teramati, dan melalui reaksi orang lain. Konsekuensi kegiatan belajar dan pengaruhnya terhadap perencanaan dan perkembangan karir ditentukan terutama oleh reinforcement atau nonreinforcement kegiatan tersebut, warisan *genetic* individu, kemampuan dan keterampilan khususnya, dan tugas pekerjaan itu sendiri. Pengalaman

belajar asosiatif mencakup reaksi negative dan positif terhadap pasangan situasi yang sebelumnya bersifat netral. Misalnya, pernyataan”semua politisi tidak jujur” dan “semua banker kaya” berpengaruh terhadap persepsi individu tentang okupasi ini. Asosiasi seperti ini dapat juga dipelajari melalui observasi, bacaan, dan film.

Faktor keempat, keterampilan pendekatan tugas (tasks approach skills), mencakup keterampilan-keterampilan yang sudah dikembangkan oleh individu, seperti keterampilan problem-solving, kebiasaan kerja, mental sets, respon emosional, dan respon kognitif. Keterampilan-keterampilan ini menentukan hasil masalah dan tugas yang dihadapi oleh individu. Tasks approach skills sering kali termodifikasi akibat pengalaman yang bagus maupun jelek. (www.bkpemula.wordpress.com)

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karir

Pentingnya pengembangan karir yang harus ditempuh seseorang sehingga masing-masing berlomba untuk memperolehnya. Menurut Kasmir (2019:157) dalam praktiknya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir baik langsung maupun tidak langsung yaitu :

- a.) Kinerja
- b.) Motivasi Kerja
- c.) Komitmen
- d.) Kepuasan Kerja
- e.) Kedisiplinan

- f.) Kompensasi
- g.) Loyalitas
- h.) Pendidikan dan Pelatihan
- i.) Kepemimpinan
- j.) Upaya Kerja
- k.) Semangat Kerja

Dengan demikian secara tidak langsung dapat mempengaruhi karir. Artinya seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi akan mempengaruhi karirnya, demikian pula sebaliknya, seseorang yang kurang atau tidak semangat dalam bekerja, maka tentu secara tidak langsung akan mempengaruhi karirnya.

c. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2017:77) tujuan pengembangan karir antara lain :

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

- c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e) Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya 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
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegritaskan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j) Menggiatkan suatu pemikiran (Pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

d. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian dalam Angga dan Susi (2017), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

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

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbedabeda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu

berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

4. *Human Relation*

a. *Pengertian Human Relation*

Menurut Rahman & Kasmiruddin (2017) *human relation* merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan ataupun dalam instansi. Menurut Uchjana (2009) *human relation* itu terdapat dua pengertian, yakni *human relation* dalam arti luas dan *human relation* dalam arti sempit. Dalam arti luas adalah *human relation* adalah komunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. *Human relation* menimbulkan kepuasan hati pada kedua belah pihak yang bersangkutan. Sedangkan *human relation* dalam arti sempit merupakan komunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan dengan semangat kerja yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.

Human relation adalah inti dari sikap dan perilaku pegawai yang merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pemuasan kebutuhan pegawai agar bekerja dengan baik dan benar (Rosyad, Wildan,

Munajat & Harismasakti, 2012). Rahman & Kasmirudi (2017) juga mengemukakan bahwa *human relation* merupakan esensi dari manajemen, terutama yang berhubungan dengan manusia. Dalam arti bahwa *human relation* adalah kemampuan seseorang untuk melakukan hubungan yang baik diantara sesama tanpa disertai dengan perbedaan-perbedaan diantara mereka. Hal tersebut akan dapat menciptakan pandangan hidup yang khas pada suatu kelompok kerja.

Menurut Malayu (2009:137) Hubungan antar manusia (*human relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terciptanya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, *human relation* merupakan suatu hubungan diantara manusia dengan cara berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja, bawahan atau atasannya tanpa adanya perbedaan diantara mereka.

Menurut Muhammad dalam Lengky dkk (2015), teori *human relation* ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Dalam teori ini beranggapan bahwa komunikasi interpersonal untuk mengubah perilaku seseorang lewat interaksi untuk membangun suasana akrab dalam kerja sama yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja dengan perasaan puas.

Berikut ini beberapa anggapan dasar dari pendekatan human relations yaitu: (Rohim, 2009:122).

- 1) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial dan faktor psikologis,
- 2) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi cara karyawan,
- 3) Karyawan biasanya memberikan reaksi terhadap suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok daripada individu,
- 4) Kepemimpinan memegang peranan penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal,
- 5) Penganut aliran human relations menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan.

b. Faktor-faktor *Human Relation*

Faktor-faktor dalam *human relation* (hubungan antar manusia) menurut Santoso dalam Kristanty Nadapdap (2017) adalah sebagai berikut :

1. Faktor yang mendasari interaksi sosial
 - a) Intimidasi adalah keadaan seseorang yang mengikuti sesuatu diluar dirinya/meniru. Hal yang perlu diperhatikan sebelum meniru adalah mempunyai minat dan perhatian yang besar, sikap menjunjung tinggi, pandangan meniru akan memperoleh penghargaan sosial yang tinggi.
 - b) Sugesti adalah proses individu menerima cara pandang orang lain tanpa kritik lebih dulu.

- c) Identifikasi adalah proses yang berlangsung secara sadar, irasional, berdasarkan perasaan, dan berkembang bahwa identifikasi berguna untuk melengkapi system norma-norma yang ada.
- d) Simpati adalah perasaan tertarik individu terhadap orang lain yang timbul atas dasar penilaian perasaan.

2. Faktor yang menentukan interaksi sosial

- a) Rasa percaya diidentifikasi mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko. Keuntungan rasa percaya pada orang lain adalah meningkatkan interaksi interpersonal (membuka saluran informasi, memperlancar pengiriman informasi, memperluas peluang mencapai tujuan) mengurangi hambatan interpersonal.
- b) Sikap sportif adalah sikap yang mengurangi sikap melindungi diri (*defensif*) dalam komunikasi yang terjadi dalam interaksi sosial.
- c) Sikap terbuka dan sikap tertutup. Sikap terbuka menilai pesan secara objektif dengan menggunakan data dan keajegan logika, membedakan dengan mudah, melihat suasana, berorientasi pada isi pesan, mencari informasi berbagai sumber, lebih bersifat profesionalisme dan berusaha mencari kepercayaan, mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaan. Sedangkan sikap tertutup dimana menilai pesan berdasarkan motif, berfikir simplis tanpa suasana, bersandar pada banyak sumber pesan dari isi pesan, kaku dan memegang teguh sistem kepercayaan,

menolak dan mengabaikan pesan yang tidak konsisten dengan kepercayaan.

c. Indikator *Human Relation*

Menurut Uchjana Effendy dalam Rahman & Kasmiruddin (2017) indikator dari *human relation* adalah sebagai berikut :

1. Adanya komunikasi

Untuk dapat membangun kerjasama dalam sebuah tim, diperlukan komunikasi antar anggotanya agar tujuan bersama dapat tercapai. Sebuah organisasi perlu adanya komunikasi, komunikasi yang sejalan dapat membuat organisasi itu mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Adanya pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah proses pemberian tugas, perintah-perintah, atau intruksi yang membuat staf bisa memahami keinginan pemimpin organisasi dan pengarahan tersebut membuat staf untuk berkontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

3. Adanya keterbukaan

Keterbukaan yang akan dijelaskan memiliki arti bahwa keterbukaan harus selalu disertai dengan kebijaksanaan dan bila terlalu banyak komunikasi dapat membimbing serta memunculkan sikap salah paham. Komunikasi maksimal (keterbukaan total dan terlalu banyak komunikasi) sulit untuk mencapai sasaran yang diinginkan serta adanya campur tangan orang lain dalam semua kegiatan akan menghambat lancarnya kegiatan yang ditentukan sebelumnya.

4. Adanya sikap saling menghargai

Para karyawan sangat menginginkan agar hasil karyanya dihargai, meskipun sebenarnya adalah kewajiban mereka untuk bekerja segiat-giatnya. Misalnya pemberian reward yang berupa kenaikan jabatan, berupa bonus ataupun berupa barang. Adanya perasaan tertentu yang menghinggapi perasaan para karyawan bisa menghambat kegairahan bekerja, untuk itu komunikasi dua arah secara timbal balik adalah sangat penting dilakukan agar hubungan yang harmonis antara karyawan dan semua pihak dapat terbina dengan baik.

5. Adanya loyalitas

Suatu perusahaan akan dapat berkembang dengan pesat apabila karyawannya memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Individu dengan loyalitas tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk tetap tinggal di organisasinya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran untuk originalitas temuan.

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam Gunawan	Variabel Bebas : Pelatihan Kerja (X) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

	Nurtjahjono (2014)		karyawan.
2.	Galih Candra Kusuma, Mochamad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2015)	Variabel Bebas : a. Motivasi (X1) b. Pelatihan (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pelatihan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
3.	Muhammad Andi Prayogi dan M.Nursidin (2018)	Variabel Bebas : a. Pelatihan (X1) b. Motivasi (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lapian dan Greis Sendow (2019)	Variabel Bebas : d. Pelatihan (X1) e. Kepemimpinan (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Telkom Manado
5.	Daru Suryantiko dann Genita Lumintang (2018)	Variabel Bebas : a. Pelatihan Kerja (X1) b. Pengembangan Karir (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	a. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Air Manado. b. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Air

			Manado
6.	Noviyanti Riyanti Putri dan Sri Langgeng Ratnasari (2019)	<p>Variabel Bebas :</p> <p>a. Tingkat Pendidikan (X1)</p> <p>b. Pelatihan (X2)</p> <p>c. Pengembangan Karir (X3)</p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Kinerja (Y)</p>	<p>a. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018)	<p>Variabel Bebas :</p> <p>a. Pengembangan Karir (X1)</p> <p>b. Pelatihan (X2)</p> <p>c. Motivasi (X3)</p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Kinerja (Y)</p>	<p>a. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Air Manado.</p> <p>b. Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Air Manado.</p>
8.	Lifia, Fisca, Vinaria Marbun, Shelly You, Ina Namora Putri Siregar (2019)	<p>Variabel Bebas :</p> <p>a. Pengembangan Karir (X1)</p> <p>b. Pengawasan (X2)</p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Kinerja (Y)</p>	<p>Pengujian hasil secara parsial menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bodhiyana Jaya Mandiri Medan.</p>
9.	Fenny Marpaung, K Dhita	<p>Variabel Bebas :</p> <p>a. Pengembangan Karir</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh signifikan</p>

	A. Rangkuti, Al Fa R. Ryantono dan Wiliam (2019)	(X1) b. Disiplin Kerja (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II Medan.
10.	Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015)	Variabel Bebas : a. Kompetensi (X1) b. Komitmen (X2) c. Pengembangan Karir (X3) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru.
11.	Arfindy Parerung, Adolfina dan Peggy A. Mekel (2014)	Variabel Bebas : a. Disiplin (X1) b. Kompensasi (X2) c. Pengembangan Karir (X3) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Sulawesi Utara.
12.	Sherren Delani Muntu, Jantje L. Sepang dan Rosalina A.M Koleangan (2018)	Variabel Bebas : a. Lingkungan Kerja (X1) b. Pengembangan Karir (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang Manado.
13.	Renaldy Santi, Bernhard Tewal dan Victoria Untu (2017)	Variabel Bebas : a. Pengembangan Karir (X1) b. Kompensasi (X2) Variabel Terikat :	Pengembangan Karir secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank

		Kinerja (Y)	BRI Unit Bahu
14.	Kristanty Nadapdap (2017)	Variabel Bebas : Human Relation (X) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	<i>Human Relation</i> (hubungan antar karyawan) sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
15.	Ida Mustikawati dan Husnul Hotimah (2016)	Variabel Bebas : Human Relation (X) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	<i>Human Relation</i> berpengaruh cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Panti Kabupaten Jember.
16.	Nur Fadli (2017)	Variabel Bebas : a. Human Relation (X1) b. Reward (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	<i>Human Relation</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru.
17.	Dina Irnanda, Eva Mufidah dan Yufenti Oktafiah (2019)	Variabel Bebas : a. Human Relation (X1) b. Lingkungan Kerja (X2) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	<i>Human Relation</i> berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
18.	Anggia G.C.R. Riedel, Victor P.K.	Variabel Bebas : a. Human Relation (X1)	Hasil penelitian <i>human relation</i> berpengaruh

Lengkong dan Irvan Trang (2019)	b. Job Satisfaction (X2) c. Job Description (X3) Variabel Terikat : Kinerja (Y)	positif signifikan terhadap kinerja karyawan Manado Quality Hotel.
19. Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono dan Mohamad Syafi'i Idrus (2015)	Variabel Bebas : a. Training (X1) b. Compensation (X2) c. Work Discipline (X3) Variabel Terikat : Job Performance (Y)	The training, compensation and work discipline simultaneously and partially have significant effects toward the employee work performance in PT. PLN (Persero) Malang Service and Network Area.
20. Hussein N. Ismail dan Mayssa Rishani (2018)	Variabel Bebas : a. Career Development (X1) b. Creative Behavior (X2) Variabel Terikat : Performance Appraisal Satisfaction (Y)	In other words, when career development was entered into the equation, the relationship between performance appraisal satisfaction and creative behavior became insignificant suggesting full mediation.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan ketrampilan dari karyawan, terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut simamora dalam Triamoko, dkk (2014), melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan biasanya untuk membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya.

Kajian literatur tentang hubungan pelatihan dan kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menemukan adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan (Denny, Djudi dan Gunawan, 2014; Galih, Mochamad, dan Gunawan 2015; Andi dan Nursyidin, 2018; Priscilia, Joyce dan Greis, 2019; Daru dan Lumintang, 2018). Selanjutnya, ada sejumlah penelitian lainnya menemukan tidak adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan (Noviyanti Riyanti Putri dan Sri Langgeng Ratnasari, 2019).

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam organisasi tempat kerjanya. Karir seseorang akan berkembang baik dalam organisasi jika ia mampu menunjukkan kinerja yang tinggi.

Pengembangan karir yang tepat, merupakan pengembangan karir yang berdasar pada kebutuhan serta tuntutan yang diakibatkan dengan perkembangan dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Pengembangan karir dapat mendorong kualitas individu karyawan itu sendiri, berupa peningkatan ilmu ataupun kepribadian yang mampu menimbulkan keselarasan dalam pemenuhan kebutuhan perusahaan dan karyawan.

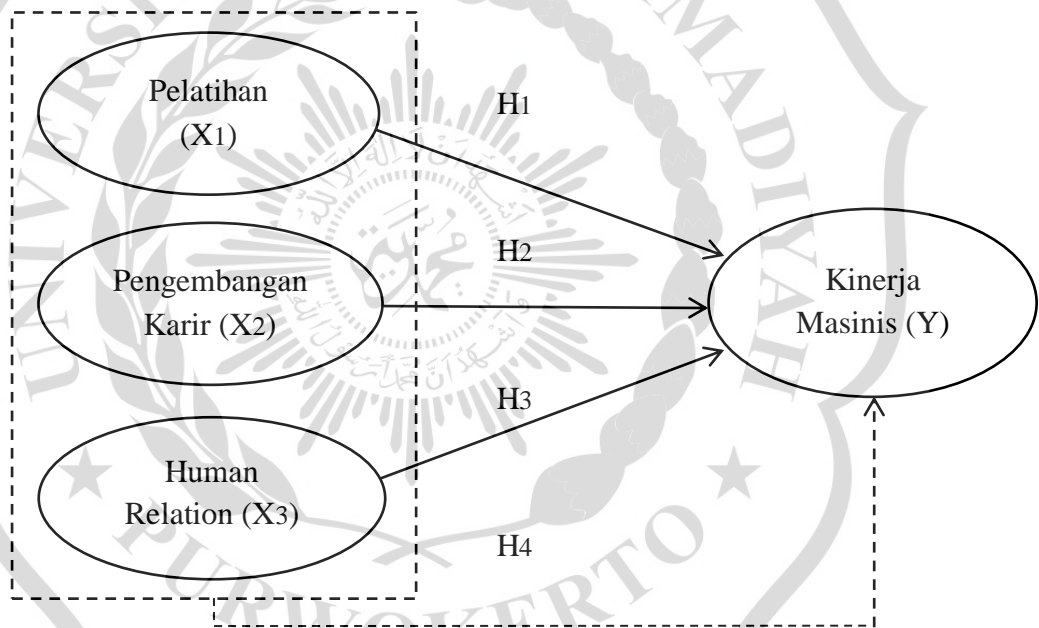
Kajian literatur tentang hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sejumlah penelitian menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Abraham, Berbhard dan Yantje, 2018; Lifa, Vinaria, Shelly dan Ina, 2019; Fenny, Dhita, Ryantono dan Wiliam, 2019; Angga dan Susi, 2015; Arfindy dan Peggy, 2014; Sherren, Jentje dan Rosalina, 2018). Sedangkan ada beberapa penelitian lainnya menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Noviyanti Riyanti Putri dan Sri Langgeng Ratnasari, 2019; Renaldy Santi, Berbhard Tewal dan Victoria Untu, 2017).

3. Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja

Human Relation (Hubungan antar manusia) dalam perusahaan atau organisasi merupakan hal yang penting karena merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan, dan merupakan komunikasi persuasive, karena dengan melaksanakan

human relation itu pimpinan perusahaan atau pimpinan kelompok dapat melakukan komunikasi dengan para karyawannya secara baik.

Kajian literatur tentang hubungan *human relation* dan kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu. Sejumlah penelitian menemukan bahwa *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nadapdap, 2017; Ida dan Husnul, 2016; Fadli, 2017; Riana, 2017; Dina, Eva dan Yufendi, 2019).



Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

Secara Parsial : _____

Secara Simultan : - - - - -

D. Hipotesis

Dari kerangka pemikiran dan tinjauan pustaka diatas, dapat dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai berikut :

H1 : Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2 : Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H3 : *Human relation* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H4 : Pelatihan, Pengembangan karir, *Human relation* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.