

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018: 67). Menurut Jumawan dan Mora (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Prawirosentono (2008: 2) dalam Octavianus dan Adolfina (2018) menjelaskan bahwa kinerja ialah buah kerja yang diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar ketentuan hukum dan sesuai dengan moral

maupun etika. Pelatihan kerja adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan (Fizia dan Muttaqijn, 2018).

Menurut Sinambela (2019: 480) kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Malayu S.P. Hasibuan (2012:34) dalam Tuhumena (2017:2125) menyatakan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan adalah tentang tepat waktu, efektivitas dan efisiensi penyelesaian tugas yang disepakati oleh karyawan, sebagaimana diatur oleh pimpinan (Tinofirei, 2011 dalam Kumara dan Utama: 2016).

Berdasarkan pengertian kinerja seperti diatas maka kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang untuk mencapai target tugas yang telah dibebankan dan telah disepakati.

b. Teori Kinerja

Menurut Wexley and Yukl dalam Sinambela (2019) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan. Teori keseimbangan

atau *equity theory* dikemukakan oleh John Stacey Adams. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal.

Teori ini berguna untuk mengetahui pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat motivasi kerja yang baik (Mitchell dalam Sinambela 2019). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya

rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis, untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela 2019).

Rumus Kinerja Pegawai
Tabel 2.1

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2017) meliputi :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai agar terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara

psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

d. Aspek Kinerja

Menurut Miner dalam Sutrisno (2018: 151) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan beberapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai atau karyawan tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

e. Penilaian Kinerja

Penilaian sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif.

Bernardin dan Russel (1995: 383) dalam Sutrisno (2018: 179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Needs for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

f. Indikator Kinerja

Kinerja menurut Boediharjo dalam Syajidin (2017) dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan
2. Orientasi tanggung jawab, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik
3. Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan
4. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja, Cilacap.

2. PELATIHAN

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pelatihan pada dasarnya untuk mempersiapkan sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan tersebut dan dapat memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan. Pelatihan merupakan

serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang (Widodo dkk, 2018). Menurut Andayani dan Makian (2016) Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi.

Menurut Sinambela (2019:170) pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2019) pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Rugian dkk (2017) pelatihan merupakan rangkaian aktivitas yang ditancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Menurut Hariandja dalam Idris (2018) pelatihan dapat didefinisikan sebagai upaya terencana dari suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian pelatihan seperti diatas maka pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

b. Teori pelatihan

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 tingkatan/*level* yaitu *level* 1 sampai 4, meskipun tidak sekuensial, saling terkait satu dengan lainnya.

c. Tujuan Pelatihan

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 oleh karyawan dan pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar untuk karyawan dan bagi pengembangan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017:45) tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain: (1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi. (2) Meningkatkan produktivitas kerja. (3) Meningkatkan kualitas kerja. (4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia. (5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja. (6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai

mampu berprestasi secara maksimal. (7) Meningkatkan kesejahteraan dan keselamatan kerja. (8) Menghindari keusangan (*obsolescence*). (9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

d. Manfaat Pelatihan

Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2019) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi yaitu: (a) untuk pegawai dan untuk organisasi (b) untuk organisasi (c) untuk hubungan sumber daya manusia dalam intra dan antar grup. Manfaat keseluruhan sebagai berikut.

e. Indikator dan Syarat Pelatihan Kerja

Menurut Siagian (2004) dalam Syajidin (2017) berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Indikator pelatihan kerja meliputi:

1. Pengetahuan secara etimologi pengetahuan berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu *knowledge*. Dalam kamus filsafat dijelaskan bahwa pengetahuan (*knowledge*) adalah proses kehidupan yang diketahui manusia secara langsung dari kesadarannya sendiri.
2. Kemampuan berpikir, merupakan kegiatan penalaran yang reflektif, kritis, dan kreatif yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep, aplikasi, analisis, menilai informasi

yang terkumpul (sintesis) atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, refleksi komunikasi sebagai landasan kepada suatu keyakinan (kepercayaa) dan tindakan.

3. Sikap (*attitude*), adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa.

4. Kecakapan, adalah suatu keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau untuk tetap bekerja, meliputi *personal skills, interpersonal skills, attitude, habits* dan *behaviors*.

Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil yang didapatnya nanti.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan, bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan karena dapat meningkatkan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja, Cilacap.

3. PENGALAMAN KERJA

a. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan perkembangan potensi dengan bertingkah laku yang baik dari pendidikan formal maupun non-formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang

membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi sehingga seseorang tersebut mampu mengingatnya. Menurut Mangkuperwira (2009) menyatakan pengalaman seseorang dalam bekerja merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan didalam melaksanakan pekerjaannya. Pengalaman kerja merupakan modal dari karyawan itu sendiri terdiri dari suatu kemampuan yang di dapat dari suatu proses pembentukan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya (Situmeang, 2017).

Pengalaman kerja adalah proses pengembangan pengalaman kerja seseorang melalui banyak hal yang tidak dapat dibatasi dan dihitung (Runtunuwu, 2019). Semakin lama pengalaman kerja yang mereka miliki semakin banyak pengetahuan yang mereka peroleh. Semakin lama seseorang pengrajin bekerja maka semakin cepat dan semakin terampil mereka menyelesaikan pekerjaan dan hasil kerjanya semakin baik dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya.

Berdasarkan pengertian-pengertian pengalaman kerja seperti diatas, maka pengalaman kerja adalah proses pengembangan dalam membentuk keterampilan dan pengetahuan agar dapat meningkatkan kinerja disebuah

organisasi, sehingga akan menjadi modal yang sangat besar apabila seorang karyawan telah memiliki pengalaman kerja.

b. Cara Mendapatkan Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu hal yang cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang telah berpengalaman dipandang mampu dalam melaksanakan tugas yang nantinya akan di berikan.

Syukur (2001) dalam Saptiani (2017) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui :

1. Pendidikan

★ Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan oleh seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

2. Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

3. Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang banyak.

4. Penataran

Melalui kegiatan penataran dan sejenisnya, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

5. Pergaulan

Melalui pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

6. Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja.

Menurut Handoko dalam Kalejan dkk (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.

d. Indikator Pengalaman Kerja

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja menurut Foster dalam Situmeang (2017) antara lain:

1. Lama waktu/masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
2. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan (Foster, 2001).

Jadi, berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah proses pengembangan karyawan sehingga terdapat karyawan yang cepat dan tanggap untuk meningkatkan kinerja disebuah organisasi atau perusahaan .

4. HUMAN RELATION

a. Pengertian Human Relation

Human relation dalam pengertian wujud manusia (*human being*), melainkan dalam makna proses rohaniyah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Karena itu, terjemahan yang paling mendekati makna dan maksud *human relation* adalah hubungan manusiawi atau hubungan insani.(Effendy 2018: 41) .

Human relation (hubungan antar manusia) adalah komunikasi antar pribadi yang manusiawi, yang berarti komunikasi telah memasuki tahap psikologi dimana komunikator dan komunikasinya saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan secara bersama (Susanti dkk, 2014). Mengenai *human relation* itu terdapat dua pengertian, yakni *human relations* dalam arti luas dan *human relations* dalam arti sempit (Effendy 2018: 48) .

1. *Human relations* dalam arti luas

Human relations dalam arti luas adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak. Suksesnya seseorang dalam melaksanakan *human relations*, karena ia berkomunikasi secara etis: ramah, sopan, menghargai dan menghormati orang lain.

2. *Human relations* dalam arti sempit

Human relation dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work situation*) dan dalam organisasi kekayaan (*work organization*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerja sama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati. Dengan demikian *human relation* dapat diusahakan untuk menghilangkan rintangan-rintangan komunikasi, mencegah salah pengertian, dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabeat manusia. Demikian kata Norman R.F. Maier. Jadi *human relations* dalam organisasi kekayaan adalah komunikasi persuasif antara orang-orang yang berada dalam struktur formal untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian *human relation* seperti diatas maka, *human relation* adalah komunikasi antar pribadi yang mampu menciptakan hubungan yang hangat atau harmonis.

b. Teori *Human Relation*

Pada tahun-tahun disekitar peralihan abad muncul Frederick Taylor dengan teorinya yang terkenal apa yang dinamakan “*scientific management*” teori ini menyatakan bahwa produktivitas yang lebih besar akan dapat diperoleh dengan merinci tugas-tugas khusus.

Tujuan utama dari “*scientific management*” tersebut menurut Taylor, adalah “untuk menghilangkan antaginisme antara majikan dan bawahannya”. Dia merasa yakin bahwa apabila para pengusaha dan para pekerjanya bersama-sama mengkonsentrasikan dirinya pada metode untuk meningkatkan produksi, dan bersama-sama menumpahkan perhatian terhadap peningkatan — bukannya mempersoalkan pembagian surplus, maka surplus tersebut akan menjadi sedemikian besarnya, sehingga tidak akan menimbulkan konflik mengenai bagaimana membaginya, karena sudah lebih dari cukup (Onong O.U: 2018: 43).

c. Ruang Lingkup *Human Relation*

Telah disinggung diatas bahwa masalah *human relation* adalah masalah rohaniah yang menyangkut watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku menjadi suatu kebahagiaan atau kepuasan hati.

Proses rohaniah dengan perasaan ini berlangsung terlibat dengan adanya hubungan komunikatif yakni komunikasi antar persona, karena sifatnya dialogis. Maka masing-masing tahu, sadar dan merasakan efeknya. Jika semua merasa bahagia, maka orang yang melakukan kegiatan *human relation* itu berhasil, dan apabila terdapat hubungan yang harmonis maka akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan dan akan mempengaruhi semangat karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Onong O.U, 2018).

d. Faktor Manusia Dalam *Human Relation*

Titik sentral *human relations* adalah manusia dan titik sentral *human relation* dalam organisasi kekayaan adalah karyawan. Karyawan harus ditinjau dari segi manusiawinya. Untuk mempraktekkan *human relation*, seorang pemimpin perlu mempelajari sedikit banyak sifat tabiat manusia/karyawan. Adapun faktor manusia dalam *human relations* yaitu faktor pembawaan dan faktor lingkungan.

Ada dua faktor yang menentukan sifat tabiat manusia yakni pembawaan sejak ia lahir (*heredity*) dan lingkungan hidupnya (*environment*). Yang menjadi sifat dasar watak sifat tabiat seseorang ialah sifat-sifat yang dimilikinya begitu ia dilahirkan, sifat mana adalah warisan dari orang tuanya dan nenek moyangnya. Sifat-sifat tersebut dipengaruhi oleh lingkungan dimana tempat ia tinggal. Lingkungannya akan menentukan apakah sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir itu akan

berkembang atau tertahan. Interaksi dengan orang-orang yang ada dilingkungannya akan berpengaruh kepada sifat-sifat yang sudah ada padanya (Onong O.U, 2018).

e. Indikator Hubungan Antar Manusia

Hubungan antar manusia merupakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. tujuannya adalah untuk menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama (Hasibuan 2018: 137). Oleh sebab itu melalui hubungan antar manusia yang baik antara seluruh pihak yang berkepentingan didalam perusahaan tentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi maupun bersama akan selesai dengan baik, sehingga dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja didalam sebuah organisasi (Hasibun 2012 dalam Syajidin dkk 2017). Untuk mengukur hubungan antar manusia maka digunakan indikator yang diadopsi dari (Istijianto 2010 dalam Syajidin dkk) yaitu:

1. Hubungan dengan rekan kerja, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara sesama karyawan dan anggota organisasi
2. Hubungan dengan atasan, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara junior dengan senior.

3. Hubungan klien, adalah ikatan kerja yang terbentuk antara karyawan didalam dengan klien yang dilayani.
4. Hubungan dengan masyarakat, adalah ikatan kerja sama yang terbentuk dengan masyarakat yang berada disekitar lingkungan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa *human relation* tercipta dengan baik yang didasarkan atas saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati, dan toleransi sehingga dapat mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam peneliti ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Kamura dan Utama (2016)	Variabel bebas: a. Pelatihan kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Andayani dan Makian (2016)	Variabel bebas: a. Pelatihan kerja b. Motivasi Variabel terikat : a. Kinerja karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Rachmawati	Variabel bebas :	Pelatihan berpengaruh positif

	(2016)	a. Pelatihan kerja b. Motivasi Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Anggreni (2015)	Variabel bebas : a. Pelatihan b. Pengalaman c. Kompensasi kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	a. Pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan b. Pengalaman berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
5.	Diab dan Aljouni (2015)	Variabel bebas: a. Training Variabel terikat: a. <i>Employee Performance</i> b. <i>Organizational Commitment</i> c. <i>Quality Services</i>	Training berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6.	Octavianus dan Adolfina (2018)	Variabel bebas: a. Pengalaman kerja b. Pelatihan kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	a. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Pua dkk (2017)	Variabel bebas: a. Pengalaman kerja b. Penempatan kerja Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

8.	Likdamawati (2018)	Variabel bebas: a. Pengalaman kerja b. Kompetensi c. Disiplin kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pengalaman kerja menunjukkan hipotesis diterima yang artinya pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9.	Susanti dkk (2014)	Variabel bebas: c. Human relation d. Kondisi lingkungan kerja Variabel terikat: a. Kinerja Karyawan	<i>Human relation</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Fadillah (2015)	Variabel bebas: a. Human Relation b. Kondisi kerja c. Motivasi Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	<i>Human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Riadel, Lengkong dan Trang (2019)	Variabel bebas: a. Human Relation b. Job stisfication c. Job description Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	<i>Human relation</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Gultom, Sinaga, dan Putri (2019)	Variabel bebas: a. Kompetensi b. Pelatihan Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja.
13.	Jumawan (2018)	Variabel bebas: a. Pelatihan b. Pengembangan karir Variabel terikat:	Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		a. Kinerja karyawan	
14.	Fizia dan Muttaqijn (2018)	Variabel bebas: a. Pelatihan b. Pengembangan karir Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Tuhumena, Kojo dan Worang (2017)	Variabel bebas: a. Pelatihan b. Motivasi kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16.	Widodo dkk (2018)	Variabel bebas: a. Gaya kepemimpinan b. Disiplin kerja c. Pelatihan Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Rugian dkk (2017)	Variabel bebas: a. Disiplin kerja b. Pelatihan c. Kualitas kehidupan kerja d. Konflik kerja keluarga Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Situmeang (2017)	Variabel bebas: a. Pengawasan b. Pengalaman kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Pengalaman kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
19.	Runtuwu, Mananeke, dan Sendow (2019)	Variabel bebas: a. Pendidikan b. Pelatihan	a. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Pengalaman kerja berpengaruh

		c. Pengalaman kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	terhadap kinerja karyawan
20.	Zahro dkk(2018)	Variabel bebas a. Pengalaman kerja b. Curah jam kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Pengalaman kerja terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	Kelejan dkk(2018)	Variabel bebas c. Perencanaan sumber daya manusia d. Pengalaman kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Pengalaman kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Trijanuar(2016)	Variabel bebas a. Pelatihan b. Pengalaman kerja c. Disiplin kerja Variabel terikat: a. Kinerja pegawai	a. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai b. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Ratulangi dan Soegoto (2016)	Variabel bebas a. Pengalaman kerja b. Kompetensi c. Motivasi Variabel terikat: Kinerja karyawan	Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan
24.	Asrifah (2015)	Variabel bebas: a. Human relation Variabel terikat: b. Kinerja karyawan	<i>Humanrelation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
25.	Polakitang dkk	Variabel bebas:	Hubungan antar manusia

	(2019)	a. Hubungan antar manusia b. Beban kerja c. Kompensasi tidak langsung Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
26.	Syajidin dkk (2017)	Variabel bebas: a. Hubungan antar manusia b. Pelatihan c. Lingkungan kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	a. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara hubungan antar manusia terhadap kinerja b. terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan
27.	Idris M (2018)	Variabel bebas : a. <i>Education</i> b. Training c. <i>Work Discipline</i> d. <i>Organizational Culture</i> Variabel terikat: a. <i>Employee Performance</i>	Ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>training</i> terhadap kinerja karyawan

C. KERANGKA PEMIKIRAN

1. Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja dan *Human Relation* secara simultan terhadap kinerja Karyawan

Pelatihan, Pengalaman Kerja dan *Human Relation* merupakan faktor yang memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, maka dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya akan berjalan secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Adanya pelatihan yang baik maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan dimasa sekarang hingga mendatang.

Selanjutnya faktor penting pengalaman kerja, apabila didalam perusahaan terdapat banyak karyawan yang memiliki pengalaman kerja maka akan meningkatkan produktifitas perusahaan,. Karena karyawan lebih terampil, cepat dan tanggap untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Faktor penting yang ketiga yaitu *human relation* (hubungan antar manusia) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama (Hasibuan,2018: 137). Jadi, apabila karyawan menciptakan hubungan yang harmonis, memiliki sifat yang ramah terhadap sesama maupun masyarakat sekitar akan mampu bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya agar pekerjaan yang diberikan berjalan tepat waktu.

2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sinambela (2019: 170) pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengertian kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan yang penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela 2019: 480). Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Hasil ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Fizia dan Muttaqijn (2018), Trijanuar (2016), Widodo dkk (2018), Rugian dkk (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dari Andayani dan Makian (2016), Jumawan (2018), Tuhumena dkk (2017), Trijanuar (2016), Idris (2018), Kamura dan Utama (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Aggreni(2015), Diab dan Aljouni (2015), Runtunuwu dkk (2019) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan penelitian

Gultom dkk (2019) pelatihan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkuprawira (2009: 223) pengalaman kerja merupakan kondisi yang digunakan oleh seseorang didalam proses umpan balik untuk meningkatkan mutu, perencanaan, pelaksanaan dan hasil pekerjaannya.

Pengertian kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela 2019:480). Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Trijanuar (2016), Ratulangi dan Soegoto (2016), Pua dkk (2017), Rachmawati (2016) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Anggreni (2015), Likdamawati (2018), Runtunuwu (2019) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Octavianus dan Adilfina (2018), Situmeang (2017) menyatakan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kelejan dkk (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan.

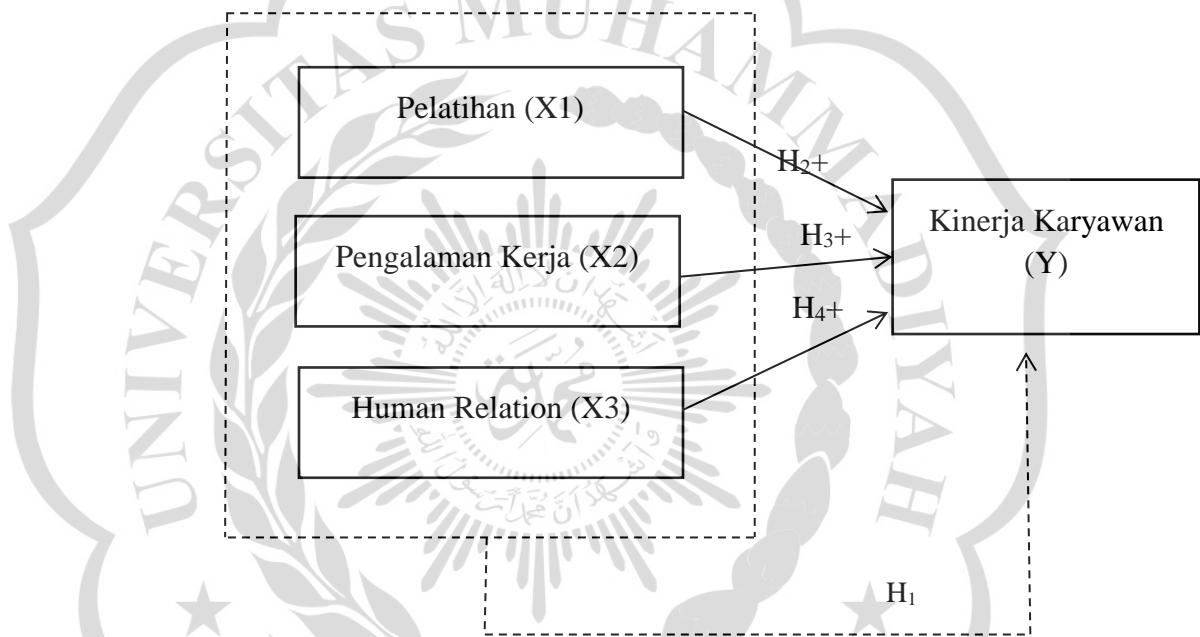
Human relation adalah proses rohaniyah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia (Effendy 2018:41)

Pengertian kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela 2019:480). Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Asrifah (2015), Polakitang, Lengkong dan Dotulong (2019), Riedel, Lengkong, dan Trang (2019) yang menyatakan bahwa *human relation* (hubungan antar manusia) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fadillah (2015), Asrifah (2015) menyatakan bahwa *human relation* (hubungan antar manusia) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Syajidin dkk (2017) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *human relation* (hubungan antar manusia) terhadap kinerja karyawan.

Kerangka dalam penelitian ini peneliti menyajikan kerangka pemikiran untuk memperoleh permasalahan yang sedang diteliti, kerangka pemikiran ini penulis sajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

————— = Pengaruh secara parsial

- - - - - = Pengaruh secara simultan

D. HIPOTESIS

Menurut Sugiono (2016: 640) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

H₁: Pelatihan, Pengalaman kerja dan *Human Relation* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja.

H₂: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H₃: Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H₄: *Human relation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja