

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kinerja Karyawan

##### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju dan berkembang akan dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat menentukan keunggulan daya saing perusahaan.<sup>1</sup>

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.<sup>2</sup>

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan akan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan 'unjuk kerja' dari

---

<sup>1</sup> Mangkunegara *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

<sup>2</sup> Multitama, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, Zikrul Hakim Jakarta:2006

seorang karyawan.<sup>3</sup>

## 2. Tujuan Kinerja Karyawan

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Rivai sebagai berikut :

- a. Melakukan peninjauan ulang terhadap kinerja karyawan dimasa lalu
- b. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan
- c. Mengidentifikasi kemampuan organisasi
- d. Menganalisa kemampuan karyawan secara individual
- e. Menyusun sasaran dimasa mendatang
- f. Melihat prestasi kerja secara realistis<sup>4</sup>

## 3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Ada beberapa karakteristik kinerja karyawan menurut Mangkunegara yaitu sebagai berikut :

- a. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- b. Memiliki tugas yang realistis
- c. Memiliki tanggung jawab yang pribadi
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang merealisasikan tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kokrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram<sup>5</sup>

## 4. Dimensi Kinerja Karyawan

---

<sup>3</sup> M. Manulang, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Ghalia Indonesia, (Medan:1973) Hlm 235

<sup>4</sup> Veithzal Rivai dkk *Performance appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* PT. Raja Grafindo Persada (Jakarta :2005) hlm 52

<sup>5</sup> Mangkunegara *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Remaja Rosdakarya (Bandung:2002) hlm 67

Bernardin *et al* menyebutkan ada 6 hal yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. *Quality* merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timelines* merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost Effectiveness* merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for Supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervision untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact* merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

## **5. Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator kinerja karyawan yang dapat dilihat dari hasil kerja karyawan pada penelitian sebelumnya yaitu:<sup>6</sup>

- a. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi

---

<sup>6</sup> ibid

ketepatan, ketelitian, dan keterampilan

- b. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi rutinitas dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
- c. Ketepatan waktu menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
- d. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
- e. Kreativitas menunjukkan kemampuan karyawan untuk menciptakan suatu hal baru dalam bekerja.

## **B. Pelatihan**

### **1. Pengertian Pelatihan**

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan. Pelatihan adalah proses melatih kegiatan atau pekerjaan serta dapat mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu dalam bekerja dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan..<sup>7</sup>

Menurut Rachmawati menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap.<sup>8</sup>

### **2. Tujuan Pelatihan**

Adapun tujuan umum pelatihan menurut Moekijat yaitu sebagai berikut :

- a. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan

---

<sup>7</sup> Maria Elisabeth Sianturi, Skripsi *"Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri"* (studi kasus Medan)

<sup>8</sup> Rahmawati *Manajemen sumber daya manusia* Yogyakarta 2008

dengan lebih cepat dan lebih efektif

- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman teman pegawai atau dengan manajemen (pemimpin)<sup>9</sup>

### 3. Dimensi Pelatihan

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- a. Materi pelatihan (isi pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan tersebut.
- b. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan keterampilan pelatih, apakah pelatih mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- d. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari.
- e. Fasilitas pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur atau pelatih.<sup>10</sup>

### 4. Indikator Pelatihan

Ada beberapa Indikator pelatihan yang dapat dilihat dari pelaksanaan pelatihan pada penelitian sebelumnya yaitu :<sup>11</sup>

- a. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan

---

<sup>9</sup> Moekijat *Teori Komunikasi* PT. Mandar Maju (Bandung: 1993) hlm2

<sup>10</sup> Noviantoro dkk *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan* PT Refika Aditama (Bandung: 2009) hlm 39

<sup>11</sup> Mangkunegara *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* Penerbit Refika Aditama. Bandung 2003

penyusunan rencana asli dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

b. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

c. Pelatih

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang diberikan untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten.

d. Materi

Pelatihan sumber daya manusia membutuhkan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

e. Metode

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

f. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

## **C. Pengembangan Karir**

### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dsan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau

jenjang organisasi. Jadi berapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya hubungan pengembangan karir yang sistematis dan programatis oleh perusahaan melalui departemen personalia.<sup>12</sup>

## **2. Tujuan Pengembangan Karir**

Adapun tujuan dari pengembangan karir menurut Mangkunegara yaitu sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial<sup>13</sup>

## **3. Dimensi Pengembangan Karir**

Adapun menurut Bernardin ada dua dimensi pengukuran terhadap pengembangan karir, yaitu :

- a. Pengembangan karir organisasional, meliputi indikator informasi karir dan program karir, peluang pelatihan dan pengembangan, keanekaragaman karir, tanggung jawab karir sendiri, pengembangan karir yang realistis dan manfaat peluang pengembangan.
- b. Pengembangan karir individual, meliputi indikator mencari informasi karir dan rencana karir, membangun tujuan dan pengembangan karir, minat keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Komang, I.A. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta

<sup>13</sup> Mangkunegara *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: 2005) hlm 77

<sup>14</sup> Bernardin dkk *Human Resource Management* McGraw-Hill (New York:2010)

#### 4. Indikator Pengembangan Karir

Ada beberapa Indikator pengembangan karir yang dapat dilihat dari penelitian sebelumnya, yaitu :<sup>15</sup>

##### a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir berikutnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

##### b. Exposure (paparan)

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.

##### c. Kesetiaan organisasi

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasi dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

##### d. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat membimbing karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

##### e. Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh

---

<sup>15</sup> Handoko Dkk, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Liberty, Yogyakarta 2008



#### f. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

#### D. Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam bidang ini sudah banyak dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya, dapat dilihat dari data dibawah ini yaitu:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Maria Elisabeth	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri Medan	Meneliti Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT BRI Syariah Palembang
2.	Daru Suryantiko, Genita Lumintang	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Air Manado	Meneliti Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Karyawan	Objek Penelitian Dalam Penelitian ini adalah PT BRI Syariah Palembang
4.	Angrian Permana	Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega	Meneliti Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah PT BRI Syariah Palembang
5.	Maskarto Lucky Nara Rosmadi	Pengaruh Pelatihan, Disiplin, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT Garda Utama	Meneliti Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT BRI Syariah Palembang
6.	Abraham Samuel Kaengke, dkk	Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Air Manado	Meneliti Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah PT BRI Syariah Palembang

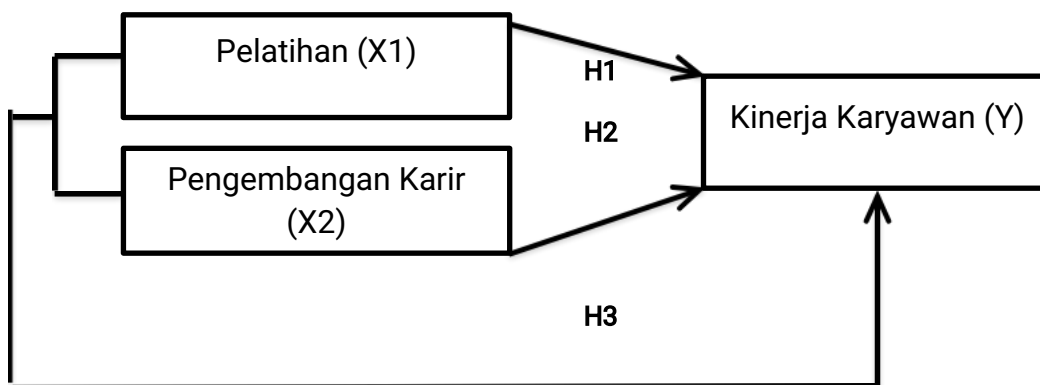
Sumber : dikumpulkan dari berbagai sumber

#### E. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik berguna sebagai acuan bagi peneliti agar penelitian yang dilakukan tersebut menjadi terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Berikut kerangka teoritik dari judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT BRI Syariah Palembang”.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



## F. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu persoalan yang masih perlu dibuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### 1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT BRI Syariah KC Palembang

#### A Rivai

Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai, dengan dukungan berdasarkan hasil penelitian oleh Suci Septia Ningsih dengan judul “pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT BRI Syariah KC Madiun. Dengan hasil penelitian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai**

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai, dengan dukungan berdasarkan hasil penelitian oleh Angrian Permana dengan judul “analisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mega KCP Serang. Dengan hasil penelitian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

## **3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai**

Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai, dengan dukungan berdasarkan hasil penelitian oleh Suci Septia Ningsih dengan judul “pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT BRI Syariah KC Madiun. Dengan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Pelatihan dan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BRI Syariah KC Palembang A Rivai.

