

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Definisi Manajemen

Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2005: 10) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, mothode, materials, machines, dan market.*

According Hilman Management is a function to achieve a goal through intermediary activities of others and oversee the efforts of each individual to achieve the same goal.

Menurut Hilman Manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.

According to R.Terry Management is a unique and distinctive process consisting of planning, organizing, and mobilizing and controlling actions undertaken to determine the direction and achieve predetermined objectives through the utilization of human resources and other resources.

Menurut R.Terry Manajemen adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta

penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lain.

2.1.2. Definisi Sumber Daya Manusia

M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

According Hasibuan Human Resources (HR) become the main element in every activity undertaken. Even if using sophisticated equipment and reliable but without accompanied the active role of good human resources, the equipment will not work optimally.

Menurut Hasibuan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Kalaupun menggunakan peralatan yang canggih dan handal namun tanpa dibarengi peran aktif SDM yang baik, peralatan tersebut tidak akan bekerja secara maksimal.

According to Abdurrahmat Fathoni Human resources are the most important capital and wealth of any human activity or activity. In order to achieve the predetermined objectives, human beings need to be analyzed and developed with the appropriate method by paying attention to some element that are in the form of time, energy and ability possessed by each individual on human resources.

Menurut Abdurrahmat Fathoni Sumber daya manusia adalah modal dan kekayaan paling penting dari setiap aktivitas maupun kegiatan manusia. Supaya tercapai tujuan yang sudah ditetapkan, manusia perlu dianalisa dan dikembangkan dengan metode yang sesuai dengan memperhatikan beberapa unsur yaitu berupa waktu, tenaga dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu pada sumber daya manusia.

2.1.3. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2005: 10) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

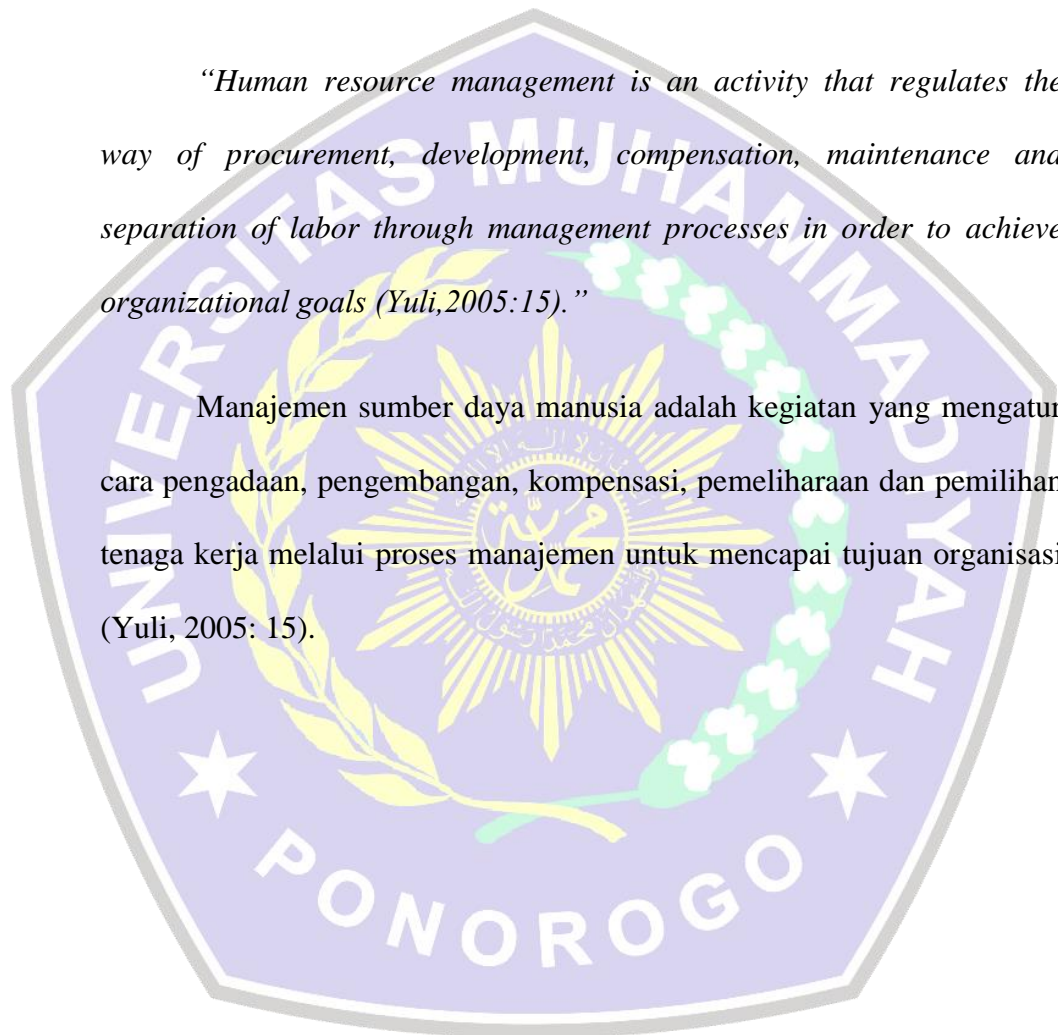
“Human resource management (HRM) is the process of employing people, training them, compensating them, developing policies relating to them, and developing strategies to retain them. As a field, HRM has undergone many changes over the last twenty years, giving it an even more important role in today’s organizations.”

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses mempekerjakan orang, melatih karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengembangkan kebijakan dan strategi yang berkaitan dengan mereka. Sebagai bidang, MSDM telah mengalami banyak perubahan selama ini, memberikannya peran yang lebih penting dalam organisasi saat ini.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi/organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

“Human resource management is an activity that regulates the way of procurement, development, compensation, maintenance and separation of labor through management processes in order to achieve organizational goals (Yuli,2005:15).”

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang mengatur cara pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemilihan tenaga kerja melalui proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2005: 15).



2.1.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

The role of human resource management presented by Hasibuan (2013: 34):

1. Establish quantity, quality, and establish an effective workforce according to company needs based on job description, job specification, job requirement, and job evaluation.
2. Determine the withdrawal, selection, and placement of employees based on the principle of the right man in the right place and the right man in the right job.
3. Establish welfare, development, promotion and dismissal programs.
4. Predicting the supply and demand of human resources in the future.
5. Estimate the state of the economy in general and the development of the company in particular.
6. To monitor carefully the labor laws and policies of service provider of similar companies.
7. Monitor the progress of engineering and trade union developments.

8. Implement education, training, and assessment of employee presentation.
9. Manage employee mutations both vertically and horizontally.
10. Arrange pensions, dismissals, and severance pay.

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:34) :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan menetapkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitori kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian presentasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Kegiatan penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan, penilaian, dan penyesuaian, lazimnya merupakan tanggung jawab khusus departemen SDM. Tetapi, tanggung jawab ini juga menjadi bagian dari tugas setiap manajer pada setiap organisasi dan karena para manajer lini memiliki otoritas (hak yang diberikan oleh organisasi untuk mempengaruhi tindakan dan perilaku para pekerja yang mereka kelola), mereka memberikan pengaruh yang kuat terhadap cara-cara yang benar-benar digunakan dalam praktik pendayagunaan para pekerja.

2.1.5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Sunarto bahwa terdapat 12 tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.

4. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
5. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
6. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
7. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
8. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Sedarmayanti, adapun 4 tujuan tersebut adalah :

1. **Tujuan Sosial**

Tujuan sosial pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.

2. **Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.

4. **Tujuan Individu**

Tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisas.

2.1.6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2017), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (development) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Proses kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah an berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik

dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

According to Flippo HR Management function has 4 functions namely Planning, Organizing, Direction, and Supervision. Here we explain one by one:

a. Planning

Is the determination of the labor program that will support the achievement of objectives set by the company.

b. Organizing

Organizations or companies are formed by designing a relationship structure that connects between work, employees and physical factors that can be established cooperation with each other.

c. *Direction*

Direction consists of two main functions namely employment and leadership functions. Personnel serves to put people in the organizational structure, while the main function direct tbsp so that employees work in accordance with the goals set by the company.

d. *Supervision*

In the company there is a managerial function that regulates all the activities of the company to fit with the plan that has been set and in accordance with the objectives to be achieved, if later there are irregularities it can be immediately known to be done immediately repair.

Menurut Flipppo fungsi Manajemen SDM memiliki 4 fungsi yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan. Di sini kami menjelaskan satu per satu:

a. *Perencanaan*

Apakah penentuan program kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Pengorganisasian*

Organisasi atau perusahaan dibentuk oleh design suatu struktur hubungan yang menghubungkan antara kerja, karyawan dan faktor fisik yang dapat terjalin kerja sama satu sama lain.

c. Pengarahan

Pengarahan terdiri dari dua fungsi utama yaitu fungsi kepegawaian dan memimpin. Kepegawaian berfungsi untuk menempatkan orang dalam struktur organisasi, sementara fungsi utama mengarahkan tbsp agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Pengawasan

Di dalam perusahaan terdapat fungsi manajerial yang mengatur seluruh aktifitas perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila nantinya terjadi penyimpangan maka dapat segera diketahui untuk dapat segera dilakukan perbaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.7. Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005) *Performance (performance) is the result of the quality and quantity of work achieved by someone employee in performing their duties in accordance with the responsibilities given to him.* Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perusahaan baik perusahaan kecil maupun yang sudah besar sangat membutuhkan hasil kinerja seorang karyawan. Karena dengan hasil kinerja yang baik perusahaan akan bisa meningkatkan keuntungan, dan meningkatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Menurut Umam (2010:189) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

(Hasibuan 2011:94) *Performance is a result achieved someone inside implement his duties which is charged to her that based over to conversation, experience, and sincerity as well time.* Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sinambela (2012:5) kinerja merupakan suatu pelaksanaan dan penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

Mangkunegara (2009:67) bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dengan demikian meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan sesuai peraturannya dalam organisasi atau perusahaan agar membuahakan tindakan dan hasil yang diinginkan.

2.1.7.1. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pimpinan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Performance appraisal is an assessment of the work that can be used to inform employees individually. According to Chung & Megginson (Gomes, 2002:135), performance appraisal is a way of measuring the contributions of individual members of an organization to its organization. Thus, a performance assessment is needed to determine the level of individual contribution or performance. Performance appraisal objectives to : (1) mereward previous performance and (2) motivate future performance improvements.

Penilaian kinerja adalah penilaian pekerjaan yang dapat digunakan untuk menginformasikan karyawan secara individu. Menurut Chung & Megginson (Gomes, 2002: 135), penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi anggota individu dari suatu organisasi kepada organisasinya. Dengan demikian, penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi atau kinerja individu. Tujuan penilaian kinerja untuk: (1) meramalkan kinerja sebelumnya dan (2) memotivasi peningkatan kinerja masa depan.

Menurut Advisory, Conciliation and Arbitration Service, penilaian kinerja secara secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, 2009:18).

According to Hasibuan (2002:87): performance appraisal is the activity of managers to evaluate employee performance behaviors and establish further policy. Evaluation or behavioral assessment includes assessment of loyalty, honesty, leadership, cooperation, loyalty, dedication, and employee participation.

Menurut Hasibuan (2002: 87): penilaian kinerja adalah aktivitas manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja karyawan dan menetapkan kebijakan lebih lanjut. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, kesetiaan, dedikasi, dan partisipasi karyawan.

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan

Menurut Sondang P. Siagian (2007) unsur-unsur penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Prestasi

Penilaian kinerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Bekerja Sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun diluar sehingga pekerjaannya lebih baik.

5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun dan dalam situasi manajemen.

6. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

2.1.7.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa:

Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.7.3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006:378) yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan/kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
2. Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.

3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
4. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
5. Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.



2.1.8. Pelatihan Kerja

Menurut Hardjanto (2012), pelatihan atau *training*, dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh sesuatu keterampilan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

Menurut Simamora (2006:342) pelatihan (*training*) is a process systematic change behavior of employees in a direction to increase organizational goals. Pelatihan merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Gomes (2005:197) *training is every effort to improve performance work on a job certain which is being be responsibility, or on work which there is relation with his job.* Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelatihan diperlukan untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan dimana pegawai tersebut bekerja. Byars & Rue, dikutip dalam Fajar & Heru (2013:100) pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan

penguasaan keterampilan konsep, aturan-aturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja

Penjelasan dari beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu teknik atau proses mengajar dan memperbaiki kinerja karyawan baru dan lama untuk meningkatkan kemampuan dan melakukan pekerjaan lebih baik adalah aset atau kekayaan utama dari sebuah perusahaan.

2.1.8.1. Manfaat Pelatihan

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan adalah (Simamora, 2004 : 278) :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

2.1.8.2. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Fanani dan Moses (2011) :

1. Jenis Pelatihan

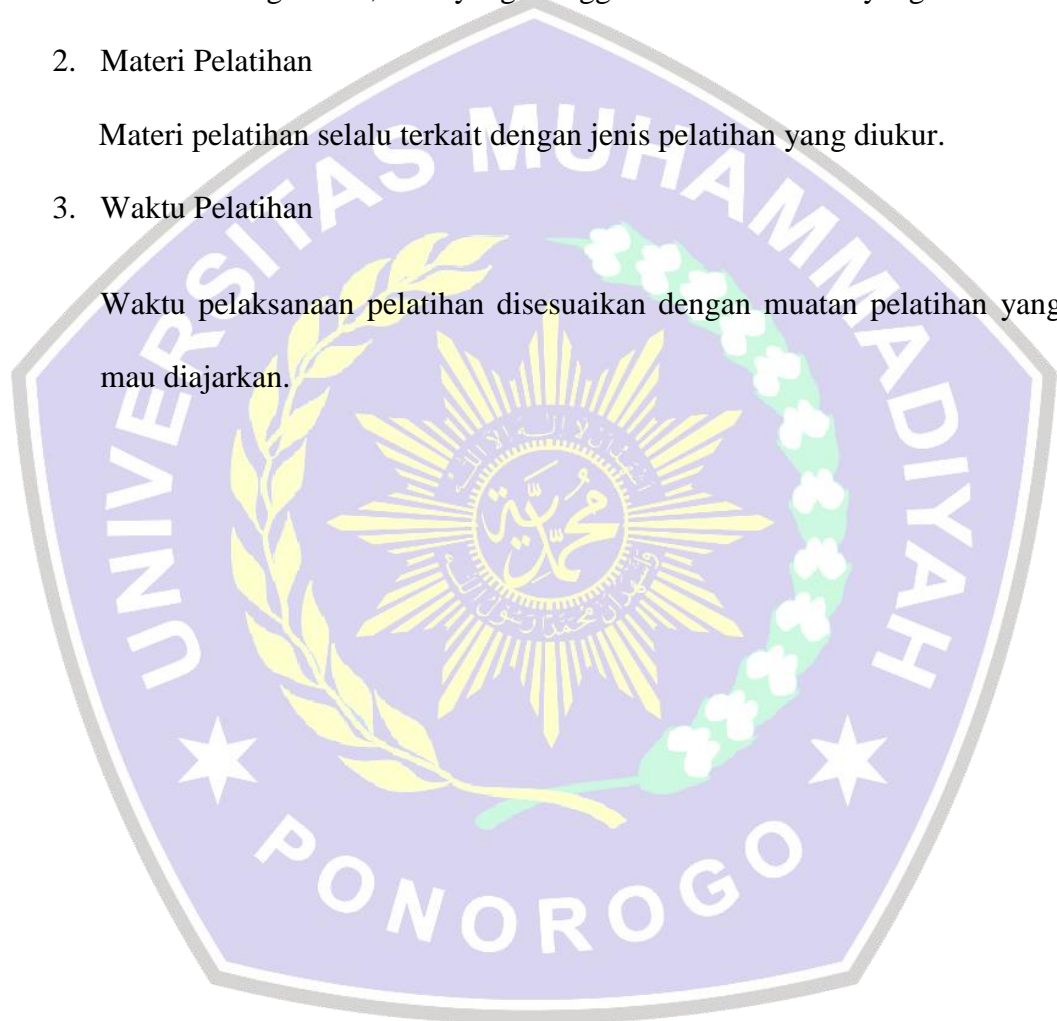
Jenis pelatihan yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dana yang dianggarkan dalam waktu yang tersedia.

2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan selalu terkait dengan jenis pelatihan yang diukur.

3. Waktu Pelatihan

Waktu pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan muatan pelatihan yang mau diajarkan.



2.1.9. Pendidikan

Herry (2010:273) menyampaikan bahwa pendidikan adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

Edy Sutrisno (2010:65) *education is totality human interaction for development human completely, and education is process that continuously that constantly evolving.* (Pendidikan merupakan totalitas interaksi manusia untuk pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses yang terus-menerus yang senantiasa berkembang).

Maryoto dalam Widi Lestari (2009:113) menjelaskan dimensi dan indikator tingkat pendidikan yaitu : Dimensi pendidikan formal, Dimensi pendidikan Informal.

Pendidikan Menurut Sikula dalam Hardjanto (2012: 69) disebutkan bahwa Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh dan proses pengembangan pengetahuan, kecakapan atau keterampilan, fikiran, watak, karakter dan sebagainya.

2.1.9.1. Tujuan Pendidikan

Di dalam UU. No. 20 Tahun 2003 Tentang sistem pendidikan nasional pasal 3 disebutkan tentang tujuan pendidikan yakni mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri serta menjadi warga negara yang demokratis juga bertanggung jawab.

2.1.9.2. Fungsi Pendidikan

Menurut pendapat Horton dan Hunt, lembaga pendidikan berkaitan dengan fungsi yang nyata (manifest) yakni sebagai berikut:

1. Mempersiapkan anggota masyarakat untuk mencari nafkah.
2. Mengembangkan bakat perseorangan demi kepuasan pribadi dan bagi kepentingan masyarakat.
3. Melestarikan kebudayaan.
4. Menanamkan keterampilan yang perlu bagi partisipasi dalam demokrasi.

2.1.9.3. Indikator Pendidikan

Fahrudin dalam Liza dan Suktiarti (2013), indikator dari tingkat pendidikan yaitu:

1. Pendidikan formal dengan indikatornya pendidikan yang diperoleh dibangku sekolah.
2. Pendidikan non formal dengan indikatornya pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh pekerja.

2.1.10. Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2014:24) *work experience is a mastery knowledge and skills employees which in from length of service, knowledge level and skills owned employees.* (pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan).

Menurut Wibowo (2007) *that experience is wrong one factor who participated influence one's performance in the perform the task to achieve it apurpose organization.* (Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang didalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya).

Understanding work experience is as a measure of the length of time or working time that someone has taken in understanding the tasks of a job and have done it well (Foster, 2001).

Memahami pengalaman kerja adalah sebagai ukuran dari waktu atau waktu kerja yang telah diambil seseorang dalam memahami tugas pekerjaan dan telah melakukannya dengan baik (Foster, 2001).

Work experience is a basic / benchmark an employee can put themselves in the right conditions, dare to take risks, able to face challenges with full responsibility and able to communicate well to various parties to maintain productivity, performance and produce a competent individual in the field (Sutrisno 2009: 158).

Pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno 2009:158).

Pengalaman kerja tidak hanya dinilai dari lamanya bekerja seseorang seseorang pada suatu bidang pekerjaan tertentu saja, akan tetapi dapat dilihat dari keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja tersebut. Lamanya seseorang bekerja pada pekerjaan yang sama atau sejenis akan mengakibatkan lebih tahu dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Budhyani:2008).

2.1.10.1. Faktor Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Hani T Handoko (2009) 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.
3. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Ketrampilan dan kemampuan

tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

2.1.10.2. Indikator Pengalaman Kerja

Indikator tentang pengalaman kerja menurut Foster (2001) yaitu :

1. Lama waktu masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengalaman dan keterampilan 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 keterampilan 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 tehnik peralatan dan tehnik pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1.	Rosinta Romauli Siumeang	Pengaruh pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah	1. Variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan. 2. Variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan. 3. Variabel pengawasan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan.
2.	1. Mario R. Kadow 2. Lotje Kawet 3. Hendra N.	Pengaruh pendidikan, pelatihan, dan penempatan kerja	1. Pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

	Tawas	terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) AREA MANADO	<p>karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado.</p> <p>2. Pendidikan berpengaruh secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Penempatan kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan. Ini berarti kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh penempatan kerja yang dilakukan.</p>
3.	Juni Dwi Astono	Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin	<p>1. Tingkat Pendidikan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Disiplin Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah;</p>

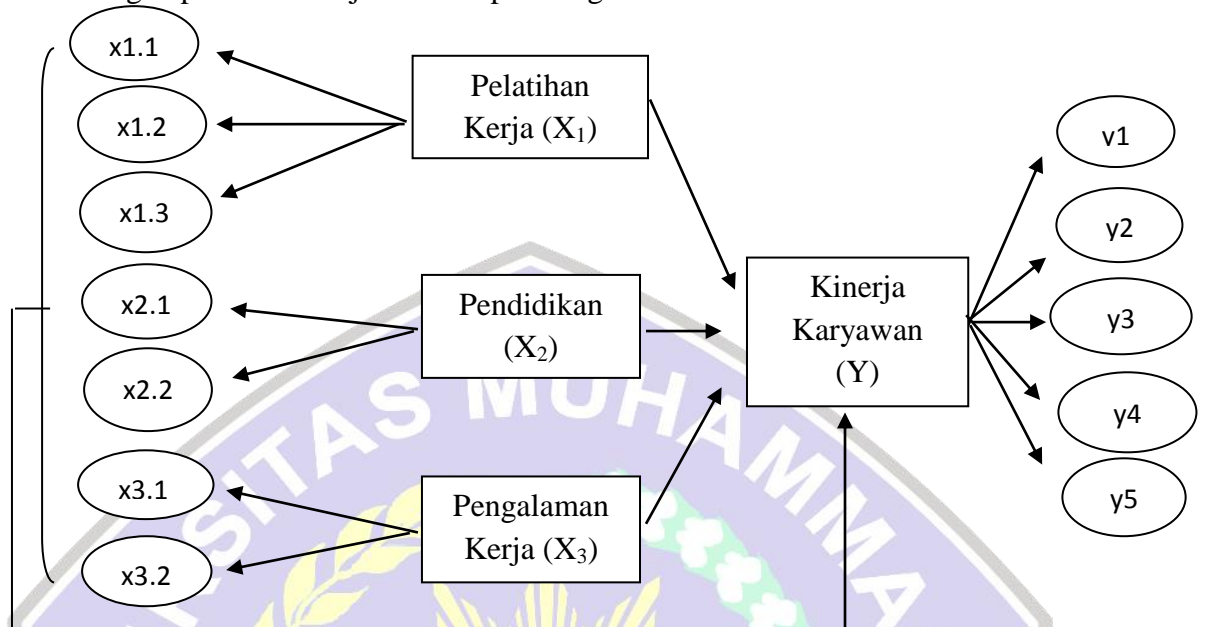
		<p>kerja karyawan Dinas Pekerja Umum Provinsi Kalimantan Tengah</p>	<p>2. Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Disiplin Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah;</p> <p>3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Disiplin Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah;</p> <p>4. Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah.</p> <p>5. Tingkat Pendidikan berpengaruh secara signifikan dan positif</p>
--	--	---	--

			<p>terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah.</p> <p>6. Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah.</p> <p>7. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah.</p>
--	--	--	---

Sumber : penulis (2018)

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran di jelaskan seperti bagan di bawah ini :



Gambar 1. kerangka pemikiran

Sumber : penulis (2018)

Keterangan :

- | | |
|---------------------------------------|--|
| X1 : Pelatihan Kerja | X2.2 : Pendidikan Non Formal |
| X2 : Pendidikan | X3.1 : Lama Waktu Masa Kerja |
| X3 : Pengalaman Kerja
Keterampilan | X3.2 : Tingkat Pengetahuan dan
Keterampilan |
| Y : Kinerja Karyawan | Y1 : Kuantitas |
| X1.1 : Jenis Pelatihan | Y2 : Kualitas |
| X1.2 : Materi Pelatihan | Y3 : Keandalan |
| X1.3 : Waktu Pelatihan | Y4 : Kehadiran |
| X2.1 : Pendidikan Formal | Y5 : Kemampuan Bekerja Sama |

2.4. Hipotesis

Berikut adalah rumusan hipotesis pada penelitian ini:

H_{01} = “Tidak terdapat pengaruh pelatihan kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja secara parsial terdapat kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”

H_{a1} = “Terdapat pengaruh pelatihan kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”

H_{02} = “Tidak terdapat pengaruh pelatihan kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”

H_{a2} = “Terdapat pengaruh pelatihan kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”

H_{03} = “Variabel pengalaman kerja bukan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”

H_{a3} = “Variabel pengalaman kerja merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Fastrata Buana Cabang Kediri.”