

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia adalah pelaksana seluruh kebijakan sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan dan keahlian yang memadai. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu didasari oleh semua tingkatan manajemen di perusahaan. Bagaimanapun majunya teknologi sekarang ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan tujuan perusahaan.

Perusahaan pasti akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin rumit, sehingga dalam pengelolaannya harus dilakukan secara professional oleh *Human Resource Department* (HRD). Maka peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dimana salah satu fungsinya adalah untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan dan pengembangan karir untuk mencapai hasil serta kinerja karyawan yang maksimal.

Perencanaan karir dan manajemen karir akan memberi keuntungan bagi karyawan dan perusahaannya. Melalui program pelatihan dan pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan, menurunkan *Labour Turn Over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang tersedia.

Pengertian pelatihan menurut Rae et al. (2017: 113) adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan

pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.

Handoko (2009: 160) mendefinisikan pengembangan karir merupakan proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang. Dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang baik yang bisa ditunjukan oleh karyawan yang bersangkutan. Kinerja ditunjukkan karyawan akan dipengaruhi berbagai faktor yang penting bagi peningkatan hasil kinerjanya yang menjadi tugas dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Rivai (2014: 309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Wibowo (2017: 7), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Adapun kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan pengembangan karir. Kinerja yang meningkat, berarti kinerja yang baik dan akan menjadi feedback bagi perusahaan atau motivasi

pekerja pada tahap berikutnya. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan dan pengembangan karir.

Dari latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik mengadakan penelitian terhadap PT BCA KCP Grand Cempaka Mas dengan judul : “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bakti pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas“

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka diidentifikasi permasalahan terjadi selama ini, yaitu

1. Masih kurangnya penyesuaian diri karyawan terhadap perkembangan yang terjadi.
2. Masih adanya karyawan yang belum menguasai kompetensi yang sesuai dengan jabatannya
3. Pelatihan dan pengembangan belum dilaksanakan pada semua karyawan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas?
2. Apakah pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas?
3. Apakah pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas.
2. Mendeskripsikan factor – factor pendukung dan manghambat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir karyawan pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berguna bagi semua pihak, terutama

1. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk dapat berkontribusi penuh terhadap kemajuan perusahaan dan mampu membantu perusahaan dalam pembinaan dan pengembangan serta memotivasi karyawan untuk mengevaluasi kinerja karyawan serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2. Bagi Akademisi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana informasi dan komunikasi untuk menambah wawasan pengetahuan mengenai proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan meningkatkan kemampuan secara profesional dan sebagai wadah pengaplikasian ilmu yang telah dipelajari selama mengikuti perkuliahan Program S1-Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya.

1.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan sebab akibat dari variable yang perlu dibuktikan kebenarannya (Hamid, 2012 : 16). Sesuai dengan variable-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Pengaruh variable Pelatihan terhadap variable Kinerja Karyawan.
 - a. $H_0 : p = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variable Pelatihan terhadap variable Kinerja Karyawan.
 - b. $H_a : p \neq 0$, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variable Pelatihan dan variable Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh variable Pengembangan Karir terhadap variable Kinerja Karyawan.
 - a. $H_0 : p = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variable Pengembangan Karir terhadap variable Kinerja Karyawan.
 - b. $H_a : p \neq 0$, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variable Pengembangan Karir dan variable Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh variable Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap variable Kinerja Karyawan.

- a. $H_0 : p = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variable Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap variable Kinerja Karyawan secara bersama-sama (simultan).
- b. $H_a : p \neq 0$, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variable Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap variable Kinerja Karyawan secara bersama-sama (simultan).

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi, penulisan skripsi ini terdiri atas lima bab dengan sistematika penulisan meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah tujuan dan manfaat penelitian, hipotesis serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai penjabaran teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan mengenai Sumber data, variable penelitian, tehnik pengumpulan data serta metode analisis data.

BAB IV DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan mengenai deskripsi (profil perusahaan), penyajian data, analisis dan pembahasan dari hasil pengolahan data.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini adalah bab terakhir, yang berisikan kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya

Hasibuan (2006:94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Mangkunegara (2009:9) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2004:174) Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

2.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut

Human Performance = Ability vs Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x skill

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (*Knowledge + Skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*Motivation*) diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya.

Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan

2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*)

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dalam arti yang lebih luas, pengembangan Sumber Daya Manusia berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, pengalaman, keahlian, produktivitas, serta kepuasan karyawan. (Werner dan DeSimone, 2011 : 4).

Menurut Price (2011 : 455) menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan, keterampilan dalam organisasi dimasa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012 : 12).

Menurut Priansa (2014 : 146) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya

manusia merupakan sebuah bagian dari system menejemen sumber daya manusia, didalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (*Training & Development*), Pengembangan Karir (*Career Development*), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (*Organization Development*). (Werner & DeSimone, 2011 : 10).

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawannya, demi memenuhi tuntutan dan perkembangan lingkungan yang terjadi di perusahaan.

2.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Priansa (2014 : 148) menyatakan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia dalam perusahaan memiliki banyak tujuan, baik secara internal maupun eksternal. Tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal, sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi perusahaan
3. Meningkatkan efektivitas perusahaan
4. Mencegah kerusakan fasilitas perusahaan
5. Mengurangi kecelakaan kerja
6. Meningkatkan pelayanan internal
7. Meningkatkan moral karyawan
8. Membuka kesempatan dalam pengembangan karier
9. Mengembangkan *leadership skill* dalam diri karyawan

10. Suksesi kepemimpinan

11. Meningkatkan kompetensi yang akan diterima karyawan terlatih.

Tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia secara eksternal seperti :

1. Mampu memenuhi kebutuhan (tuntutan) pelanggan.
2. Mampu menghadapi persaingan bisnis
3. Mampu menghadapi persaingan dalam tingkat global
4. Semakin tingginya biaya karyawan, dimana perusahaan memilih memperkerjakan karyawan dalam jumlah sedikit namun mereka dapat mengemban pekerjaan yang banyak.
5. Semakin langkanya sumber daya energi

2.2.2 Elemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat penelitian yang dilakukan oleh ASTD (*American Society for Training and Development's*). Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan fungsi pengembangan sumber daya manusia. Penelitian tersebut menjabarkan tiga fungsi utama dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu *Training and Development, Organization Development, Career Development*. (Werner & DeSimone, 2011 : 10).

2.2.2.1 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan (*Training*) biasanya berupa penyediaan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan jadi lebih baik. Kegiatan pengembangan (*Development*)

memiliki focus jangka panjang mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab pada pekerjaan dimasa mendatang, juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini. (Werner dan DeSimone, 2011 : 10).

Pengembangan (*Development*) mengacu pada Pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dengan rekan kerja dan penaksiran kepribadian serta kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depan mereka. Sedangkan pelatihan (*Training*) berfokus membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka (Neo et all, 2010 : 45).

Table 2.1

Perbandingan pelatihan (*Training*) dan pengembangan (*Development*)

	Pelatihan (Training)	Pengembangan (Development)
Fokus	Masa Sekarang (Current)	Masa Depan (Future)
Penggunaan Pengalaman Kerja	Rendah (Low)	Tinggi (High)
Tujuan	Mempersiapkan untuk pekerjaan saat ini	Mempersiapkan untuk perubahan
Peran Serta	Dibutuhkan (Required)	Sukarela (Voluntary)

Sumber : Raymond A. Noe, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, & Patrick M. Wright

Menurut Mangkunegara (2013 : 44) menyatakan bahwa istilah pelatihan (*Training*) ditunjukan pada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan (*Development*) diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan

kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia (*Human Relation*).

Menurut Handoko dan Hartatik (2014 : 88) menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan Teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan – pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian.

2.2.2.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Simamora (2014 : 89), tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan (*Training And Development*), sebagai berikut

- a. Memperbaiki kinerja karyawan
- b. Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan ternologi
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
- d. Membantu memecahkan masalah operasional
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f. Memfokuskan karyawan terhadap perusahaan
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Sedangkan menurut mangkunegara (2013 : 45), menyatakan bahwa tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut

- a. Meningkatkan penghayatan dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan Kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindari keusangan (*Obsolescence*)
- i. Meningkatkan pengembangan karyawan

Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya Kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan.

2.2.2.3 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut bangun (2012 : 210), ada beberapa metode dalam pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, antara lain

1. Metode *On – The – Job Training*

Karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakan secara langsung. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap Sumber Daya

Manusia mereka dan biasanya dilakukan oleh atasa dari peserta pelatihan. Metode itu dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatih (*Trainers*) mereka. Terdapat empat cara yang termasuk dalam metode pelatihan *On – The – Job Training*. Yaitu

a. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

b. Penugasan yang direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalaman tentang pekerjaannya.

c. Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja yang dilatih langsung oleh atasannya.

d. Pelatihan Posisi

Tenaga kerja dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum karyawan dipindahkan ke pekerjaan baru, mereka terlebih dahulu diberikan pelatihan sehingga mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan yang akan dihadapinya

2. Metode *Off – The – Job Training*

Pelatihan dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja, dengan tujuan agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan. Pelatih (*Trainers*) didatangkan dari luar organisasi, atau peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Metode ini digunakan jika tidak tersedianya pelatih di dalam perusahaan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :

a. *Business Games*

Peserta dilatih dengan memecakan suatu permasalahan, sehingga peserta dapat dari masalah yang sudah pernah terjadi dalam perusahaan lain. Metode ini bertujuan untuk mengasah kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan melatih cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

b. *Vestibule School*

Karyawan dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan system pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi dilapangan tetapi dilaksanakan diluar perusahaan dan menggunakan pelatihan khusus (*Trainer Specialist*). Salah satu bentuk dari metode ini adalah simulasi.

c. *Case Study*

Peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian peserta diminta untuk memecahkan permasalahan tersebut.

Sedangkan menurut Priansa (2014 : 192), menyatakan bahwa metode pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, antara lain, sebagai berikut :

1. Praktik Kerja Lapangan (*On The Job Training*)

System pelatihan yang memberikan tugas kepada pemimpin langsung karyawan untuk melatih karyawannya. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dibedakan menjadi dua :

a. Formal

Pimpinan menunjuk seorang karyawan senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh karyawan senior.

b. Informal

Pemimpin menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian disuruh untuk mempraktikannya

2. *Vestibule*

Bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan karyawan langsung, melainkan

pelatih khusus dengan cara menggunakan duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan.

3. *Apperenticeship*

System magang yang dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang relative tinggi

4. Kursus Keahlian (*Specialist Course*)

Pelatihan dengan Teknik Pendidikan. Diadakan untuk memenuhi minat karyawan dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain diluar bidang pekerjaan.

2.2.2.4 Komponen Pelatihan dan Pengembangan

Mangkunegara (2013 : 44), menjelaskan dalam Pelatihan dan Pengembangan, yaitu

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*Trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus seseuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*Trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011 : 226), menyatakan bahwa terdapat beberapa factor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu

1. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip – prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.2.2.5 Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi (keterlibatan) terencana, yang diterapkan menggunakan konsep *Behavioral Science*, yaitu menggunakan pendekatan yang berhubungan dengan subjek tindakan/perilaku manusia (Werner dan Desimone, 2011 : 11).

Pengembangan organisasi adalah kumpulan metode perubahan yang mencoba meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Metode pengembangan organisasi menilai manusia dan pertumbuhan organisasi, Kerjasama dan proses partisipatif, serta semangat menyelidiki (Robbin dan Judge, 2013 :

34). Menurut Daft (2010 : 432) pengembangan organisasi berfokus terhadap aspek manusia dan social dari organisasi yang menjadi upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi dan memecahkan masalah.

Menurut Griffin dan Moorhead (2013 : 519), Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) merupakan proses perubahan terencana dan kemampuan organisasi melalui aplikasi pengetahuan dari ilmu tingkah laku (*Behavioral Science*). Griffin dan Moorhead menambahkan tiga poin utama dalam pengembangan organisasi, yaitu

1. Pengembangan organisasi melibatkan usaha untuk merencanakan perubahan organisasi
2. Tujuan spesifik dari pengembangan organisasi adalah untuk memajukan organisasi
3. Kemampuan terencana harus didasarkan pada pengetahuan dari ilmu tingkah laku (*Behavioral Science*) seperti perilaku organisasi, psikologi, sosiologi, dll.

Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) merupakan suatu proses perubahan dimana karyawan merumuskan perubahan yang diperlukan dan menerapkannya, sering dengan bantuan kosultan terlatih (Desler, 2013 : 34). Desler mengatakan bahwa Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) memiliki karakteristik khusus, diantaranya

1. Biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, department, atau organisasi dan memberi informasi Kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisis dan mengembangkan hipotesis mengenai mengenai masalah yang mungkin terjadi.
2. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) menerapkan ilmu pengetahuan perilaku (*Behavioral Science Knowledge*) untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
3. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) mengubah organisasi menuju arah tertentu ke arah pemberdayaan (*Empowerment*), meningkatkan pemecahan masalah, daya tanggap, kualitas kerja dan efektivitas.

Maka berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) merupakan suatu proses perubahan dalam organisasi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi dan kesejahteraan karyawan

2.2.2.6 Intervensi Pengembangan Organisasi

Menurut Aprinti (2013 : 454), Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) merupakan manajemen perubahan. Tindakan inilah yang dimaksud intervensi. Tindakan tersebut yang mengubah dinamika bagaimana karyawan bekerja dan interaksinya dengan karyawan lainnya. Intervensi Pengembangan Organisasi

(*Organization Development*) dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu

1. Interpersonal

Intervensi interpersonal berhubungan dengan hubungan kerja antar karyawan. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) diarahkan untuk meningkatkan hubungan antar personal, antar kelompok personal, atau antar bagian dalam organisasi.

a. *Team Building*

Sebuah kelompok terlibat dalam beberapa aktivitas untuk membantu menganalisis bagaimana fungsi mereka dan bagaimana mereka dapat berfungsi dengan baik. Contohnya seperti suatu kelompok kerja diarahkan bagaimana menyelesaikan suatu proyek.

b. *Sensitivity Training*

Aktivitas dalam organisasi yang bertujuan untuk memahami orang lain lebih baik, menghargai orang lain dan keterampilan untuk membangun Kerjasama kelompok. Kegiatan ini dapat mengurangi resiko pertentangan sifat dan sikap antar anggota kelompok.

c. *Organization Mirroring*

Memperlihatkan kegiatan yang dilakukan anggota suatu kelompok pada kelompok lain yang bertujuan untuk

menghilangkan prasangka antara dua kelompok yang memiliki hubungan yang kompleks antar kelompok/departemen.

d. *Process Consultation*

Kegiatan konsultasi untuk membantu individu atau kelompok dalam memahami, memiliki persepsi dan meningkatkan kualitas proses. Konsultasi dirancang untuk mengubah sikap, nilai-nilai, keterampilan interpersonal dan norma-norma kelompok

e. *Counseling*

Suatu cara yang dilakukan manajer untuk membantu karyawan/bawahannya agar optimis untuk terus meningkatkan kesadaran atas potensi dan kapabilitas yang dimiliki karyawan.

2. Teknologi

Intervensi teknologi berfokus pada proses, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar departemen.

a. Desain Jabatan

Intervensi dilakukan dengan cara mengubah prosedur kerja kelompok dan individu untuk membangun motivasi melalui *Job Enrichment, Job Rotation Dan Job Enlargement*.

b. Spesialisasi Pekerjaan

Membagi-bagi pekerjaan atas tugas yang lebih sederhana. Suatu pekerjaan dilakukan oleh orang atau kelompok kerja yang sama sehingga mereka semakin ahli karena berulang kali mengerjakan tugas yang sama. Hal tersebut akan berdampak pada pekerjaan yang lebih cepat selesai dan lebih efisien sehingga menjadi lebih produktif.

c. Perubahan Proses Bisnis

Merancang sistem dan prosedur yang menuntut koordinasi cepat antar departemen, dan dapat meningkatkan komunikasi antar fungsi departemen.

d. Sistem Manajemen Mutu

Menerapkan program-program strategis manajemen kualitas (TQM, ISO, Six Sigma, dsb). Sistem manajemen dilaksanakan terintegrasi dengan melibatkan seluruh manajer dan karyawan perusahaan.

3. Struktural

Intervensi struktural melihat bagaimana struktur organisasi dalam suatu perusahaan dapat berdampak pada efektivitas organisasi.

a. Memotong Tingkatan Hierarki Struktur Organisasi.

Organisasi dengan lapisan manajemen yang banyak (hierarki tinggi) sering kali terjadi komunikasi yang tidak

tersampaikan, dan kesalahan informasi. Pemotongan tingkatan hierarki dalam struktur organisasi diharapkan bisa meminimalkan kesalahan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

b. Memperlebar Tingkat Pengawasan

Memperlebar rentang pengawasan pada tingkatan hierarki rendah sehingga tugas atasan mengkoordinasi dan mengawasi tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

4. Sumber Daya Manusia

Intervensi manajemen SDM dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengelola kinerja individu dan kelompok serta memberikan dukungan bagi karyawan.

a. Manajemen Kinerja

Mengelola kinerja karyawan melalui siklus manajemen kinerja, yaitu perencanaan, pengendalian dan penilaian kinerja.

b. Pengupahan Insentif

Pengupahan insentif berfungsi untuk menyelaraskan perilaku dan kinerja karyawan.

c. *Employee Assistance Program*

Program yang dilaksanakan oleh perusahaan, dimana perusahaan memberikan bantuan bagi karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah pribadi.

d. *Flexible Work*

Perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta kehidupan antara pekerjaan dan keluarga yang berimbang (*Work Life Balance*) sehingga dapat mengurangi *Turnover*.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013:588) terdapat enam teknik atau intervensi dalam memberikan perubahan melalui pengembangan organisasi, yaitu

1. *Sensitivity Training*

Mengacu pada metode awal perubahan perilaku melalui interaksi kelompok yang terstruktur. Seorang karyawan yang tergabung dalam suatu kelompok saling berinteraksi dan berdiskusi. Pendekatan ini berorientasi pada proses, dengan kata lain setiap individu belajar melalui observasi dan partisipasi.

2. *Survey Feedback*

Merupakan sarana untuk menilai sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan antara persepsi anggota dan pemecahan masalahnya dengan melakukan survey ke seluruh anggota organisasi.

3. *Process Consultation*

Ditujukan bagi konsultan dari luar organisasi untuk membantu manajer dalam memahami, mengerti, dan bertindak sesuai dengan peristiwa yang terjadi. Bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara menangani masalah antar pribadi dan menekankan keterlibatan antar anggota organisasi.

4. *Team building*

Kegiatan interaksi antar kelompok yang tinggi untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota kelompok, meningkatkan upaya koordinatif, dan meningkatkan kinerja kelompok.

5. *Intergroup Development*

Merupakan upaya untuk mengubah sikap, stereotip, dan persepsi yang dimiliki setiap kelompok terhadap kelompok lainnya.

6. *Appreciative Inquiry*

Merupakan sebuah pendekatan yang berusaha untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang unik dan kekuatan khusus dari suatu organisasi, yang kemudian dapat dibangun untuk meningkatkan kinerja.

2.2.2.7 Pengembangan Karir

Pengembangan Karir (*Career Development*) adalah proses berkelanjutan, dimana proses kemajuan individu melalui serangkaian tahapan, masing – masing tahapan ditandai dengan serangkaian permasalahan yang relatif unik, dan berbagai macam tugas (Werner dan DeSimone, 2011:12). Mondy dalam Priansa (2014:161), pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:274), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dubrin dalam Mangkunegara (2013:77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dessler (2013:327) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir individu, pembentukan diri, kesuksesan dan pemenuhan diri.

Pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses terstruktur

yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara karyawan dan organisasi. Di dalam sistem pengembangan karir, karyawan bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab terhadap manajemen karir (Kaswan, 2014:48). Masih dalam buku yang sama, Kaswan mengatakan bahwa dengan pengembangan karir, organisasi bisa meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi SDM yang efisien dan loyalitas di antara karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan tingkat efektivitas organisasi dengan cara eksplorasi, pengalaman, ataupun bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan dari karyawan yang bersangkutan.

2.2.2.8 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan (Rivai dan Sagala, 2011:274). Masih dalam buku yang sama, dikemukakan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan dalam

menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013:77), tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya, ia kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.

Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga loyalitas akan meningkat.

3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir menyadarkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi yang lebih tinggi maka karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian mereka.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Di adakannya program pengembangan karir, akan terjalin hubungan yang kuat antar pegawai dengan perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka mensejahterakan karyawan. Sehingga akan memberikan iklim kerja yang positif dalam lingkungan kerja.

6. Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karir, akan melancarkan kegiatan perusahaan yang berdampak pada tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, karena penempatan posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Sedangkan Caruth et al. dalam Kaswan (2014:51) menjelaskan, tujuan – tujuan dari pengembangan karir yang

melayani baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan.

Tujuan – tujuan tersebut yaitu

1. Organisasi

a. Meningkatkan penggunaan personalia

Tujuan pertama pengembangan karir adalah memastikan organisasi secara efektif memanfaatkan SDM yang telah digunakan oleh organisasi.

b. Mengurangi pergantian karyawan

Organisasi yang mendorong pengembangan karir memiliki peluang besar dalam memelihara karyawan terampil.

c. Meningkatkan motivasi dan komitmen

Dengan menyediakan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

d. Mengurangi keusangan karyawan

Memperbarui pengetahuan karyawan sesuai dengan perkembangan teknologi dan perkembangan zaman sehingga dengan keterampilan karyawan yang baru dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

e. Meningkatkan efektivitas organisasi

Dengan memiliki karyawan yang terlatih, dapat meningkatkan efektivitas organisasi karena mereka siap menjalankan kegiatan tanpa hambatan.

- f. Membantu dalam merekrut karyawan yang bertalenta tinggi
Individu yang bertalenta akan mencari pekerjaan di perusahaan/organisasi yang menawarkan kemajuan dan pertumbuhan (aktualisasi diri).
- g. Membantu memberi kesempatan pekerjaan yang sama dan tindakan afirmatif

Dengan adanya pengembangan karir di dalam organisasi maka membuka kesempatan bagi seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut untuk mengembangkan keterampilan mereka (tidak ada diskriminasi).

- h. Menghilangkan hambatan mobilitas ke atas
Salah satu tujuan dari perencanaan dan pengembangan karir adalah mengidentifikasi dan mengeliminasi hambatan dalam kenaikan karir.

- i. Tanggung jawab social
Sudah menjadi tanggung jawab organisasi untuk melakukan investasi dalam kemampuan karyawan, karena masa depan organisasi yang tidak menentu sehingga karyawan membutuhkan bantuan karir untuk memastikan mobilitasnya di antara organisasi.

2. Pegawai / Karyawan

a. Mendorong pertumbuhan

Aktivitas pengembangan karyawan menyebabkan karyawan memperoleh kemampuan baru, dan menjadi lebih terampil.

b. Mengembangkan keterampilan baru

Perencanaan dan pengembangan karir yang sistematis berusaha mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan di masa yang akan datang sehingga menyediakan kesempatan untuk menguasai keterampilan baru.

c. Mengurangi kejenuhan (*Plateauing*)

Dengan memberikan pengembangan karir, organisasi memanfaatkan potensi yang dimiliki setiap karyawan sehingga dapat mengatasi dan mengurangi kejenuhan yang dialami karyawan dalam bekerja.

d. Memuaskan harapan karyawan

Setiap karyawan yang memasuki organisasi memiliki harapan tertentu terhadap peluang dalam pekerjaan, seperti kemajuan pendidikan, peluang memperoleh pengalaman baru, dll. Perencanaan dan pengembangan karir dapat membantu dalam memuaskan harapan tersebut.

e. Meningkatkan tingkat dipekerjakan

Perencanaan karir yang tepat, serta aktivitas pengembangan yang menyertainya dapat meningkatkan tingkat kesempatan dipekerjakannya kembali seseorang.

2.2.2.9 Metode Pengembangan Karir

Terdapat banyak metode yang dikembangkan dalam pengembangan karir atau *Career Development*. Dibawah ini merupakan metode yang secara umum paling sering digunakan menurut Mondy (2010:229), metode tersebut antara lain

1. Manager/Employee Self-Service

Banyak organisasi menyediakan layanan yang dapat membantu dalam pengembangan karir bagi manajer ataupun karyawan lainnya. Dalam hal ini, manajer ataupun karyawan yang bersangkutan harus mempunyai kemauan dalam memajukan karir mereka melalui sarana yang telah disediakan.

2. Discussion with Knowledgeable Individuals

Dalam situasi diskusi formal, seorang atasan dan bawahan dapat menyampaikan pendapat mengenai kegiatan pengembangan karir apa yang dianggap terbaik untuk diterapkan di organisasi.

3. Company Material

Beberapa organisasi menyediakan materi yang secara spesifik membantu dalam mengembangkan karir bagi karyawannya.

Materi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari pihak organisasi.

4. *Performance-Appraisal System*

Sistem penilaian kinerja organisasi dapat menjadi alat yang bernilai dalam pengembangan karir. Membahas mengenai kekuatan karyawan dengan atasannya dapat menemukan kebutuhan karyawan yang bersangkutan dalam pengembangan karir.

5. *Workshops*

Beberapa organisasi melakukan lokakarya dengan tujuan untuk membantu karyawannya dalam mengembangkan karir dalam organisasi. Karyawan dapat menentukan dan mencocokkan secara spesifik mengenai tujuan karir mereka dengan kebutuhan organisasi.

Sedangkan Kaswan (2014:110) menjabarkan metode pengembangan karir antara lain

1. *Self-Assessment Tools*

Berfokus pada memberikan karyawan cara sistematis untuk mengidentifikasi kemampuan dan preferensi karir.

2. *Konseling Individual / Diskusi Karir*

Konseling karir diberikan oleh departemen SDM atau departemen SDM mempekerjakan konselor profesional dari

luar organisasi yang bertujuan untuk membantu karyawan memahami tujuan karir mereka.

3. Pelayanan Informasi

Merupakan sistem komunikasi internal yang digunakan organisasi untuk mengingatkan atau memberikan informasi kepada karyawan terhadap peluang kerja di semua tingkatan.

4. *Organizational Assessment Program*

Program penilaian yang bertujuan untuk menilai potensi pertumbuhan dan perkembangan karyawan di dalam organisasi.

5. *Developmental Program*

Pengembangan karyawan diberikan pada setiap karyawan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan pada setiap tingkatan

2.2.2.10 Dimensi Pengembangan Karir

Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014:161) menyatakan bahwa dimensi dalam career development adalah

1. Perencanaan Karir

Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut, tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer serta departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Manajer/departemen SDM memberikan umpan balik berupa kritik, dan saran atas usaha pencapaian pengembangan karir karyawan.

Sedangkan Hartatik (2014:150) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu

1. Hubungan Karyawan dan Organisasi

Hubungan yang tidak harmonis antar karyawan dan organisasi akan mempengaruhi proses manajemen karir karyawan, sehingga mengakibatkan proses pengembangan karir akan terhambat karena organisasi tidak peduli dengan karir karyawan.

2. Personalitas Karyawan

Personalitas masing-masing individu akan mempengaruhi tujuan karir mereka, yang akan berpengaruh pada pengembangan karir mereka.

3. Faktor Eksternal

Keterlibatan pihak luar organisasi dapat merubah manajemen karir yang telah dirancang organisasi.

4. Politik dalam Organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat jika faktor-faktor politik seperti nepotisme dan feodalisme dominan memengaruhi kondisi dalam organisasi. Perencanaan karir menjadi tidak jalan dan karyawan biasa tidak bisa merasakan pengembangan karir.

5. *Reward System*

Penerapan *Reward System* membantu dalam pengembangan karir karyawan. Memberikan penghargaan kepada karyawan akan memacu mereka untuk bekerja lebih baik dan organisasi dapat dengan mudah bisa melihat kinerja karyawan yang layak di promosikan.

6. Jumlah Karyawan

Semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi berhubungan dengan jumlah jabatan dan jenis pekerjaan di organisasi, serta banyaknya personel yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut. Semakin besar organisasi maka semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan, namun kesempatan promosi juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Pelaksanaan manajemen karir sangat bergantung pada kultur organisasi yang berlaku. Karena kultur organisasi berperan sebagai identitas diri dalam suatu organisasi.

9. Tipe Manajemen

Penerapan manajemen dalam suatu organisasi bisa sangat berlainan dengan manajemen di organisasi lain. Pengembangan karir sangat tergantung dari tipe manajemen yang di terapkan dalam sebuah organisasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan (*Training*) biasanya berupa penyediaan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan jadi lebih baik. Kegiatan pengembangan (*Development*) memiliki focus jangka panjang mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab pada pekerjaan dimasa mendatang, juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini.

2.3.2 Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan (*Development*) mengacu pada Pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dengan rekan kerja dan penaksiran kepribadian serta kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depan

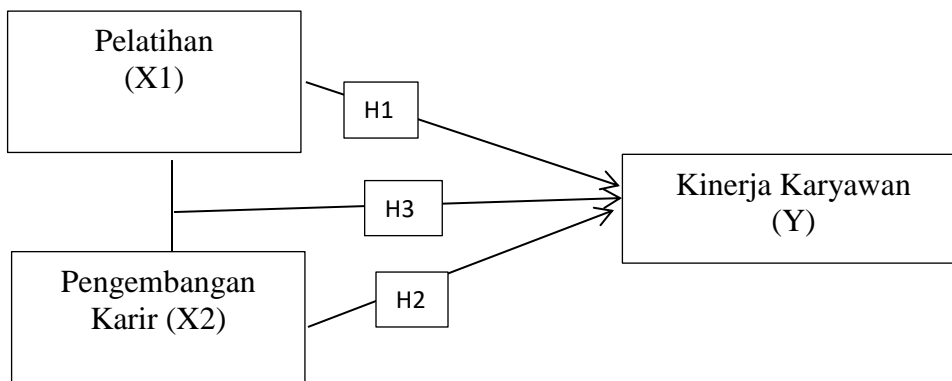
mereka. Sedangkan pelatihan (*Training*) berfokus membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka

2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan teori mengenai Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karir sangat berperan penting dalam sebuah Organisasi/Perusahaan sehingga apabila Pelatihan dan Pengembangan Karir dijalankan dengan baik oleh organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi/Perusahaan. Dari pernyataan tersebut kerangka berfikir yang terbentuk adalah sebagai berikut

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional Variabel

Merupakan definisi yang diberikan suatu variabel dengan cara memberi arti atau memspesifikasikan kegiatan / memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur suatu variabel.

Pengukuran variabel untuk penelitian ini dimulai dari memahami visi dan misi yang dimiliki PT BCA KCP Grand Cempaka Mas. Dilanjutkan dengan penelaahan terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karir dan dilanjutkan dengan penelitian tentang Kinerja Karyawan Bakti. Dengan asumsi bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karir mempengaruhi Kinerja Karyawan Bakti. Variabel yang digunakan meliputi :

1. Variabel bebas (*Independent*), yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (*Dependent*). Variabel X1 dipenelitian ini adalah Pelatihan.
2. Variabel bebas (*Independent*), yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (*Dependent*). Variabel X2 dipenelitian ini adalah Pengembangan Karir.
3. Variabel terikat (*Dependent*), yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel Y dipenelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

3.1.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mengadakan penelitian di PT BCA KCP Grand Cempaka Mas sebagai tempat meneliti dan akan diadakan pada tanggal 1 s/d 31 Agustus 2020. Penelitian ini menggunakan (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa adanya kesediaan pihak karyawan untuk memberikan informasi dan data yang diperlukan sesuai dengan penelitian

3.1.2 Metode Penelitian

3.1.2.1 Populasi

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan Bakti pada PT BCA KCP Grand Cempaka Mas. Sedangkan untuk pengambilan sampelnya menggunakan rumus Slovin. Adapun rumus Slovin ini adalah :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Standar eror

Menurut Sugiyono (2015 : 115) : “Populasi adalah Wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karkteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan keseluruhan objek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu yang menjadi sumber data dalam

penelitian ini adalah 100 responden.

3.1.2.2 Sampel

Sampel menurut Supardi (2017 : 27) adalah sebagian dari populasi yang dijadikan subyek penelitian sebagai “wakil” dari anggota populasi. Menurut Arikunto (2010 : 112), jika subjeknya kurang dari 100 responden sebaiknya diambil semua, jika subjeknya lebih dari 100 responden dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Metode pengambilan sampel adalah sensus, yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jadi, Sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden.

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah menggunakan skala perhitungan likert. Skala likert dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan interval empat (*a four – point likert scale*). Dengan pengambilan sample 80 pelanggan yang mewakili seluruh Karyawan

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan skripsi ini dibutuhkan data / fakta yang akurat sehingga dapat menunjang keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini. Untuk dapat mengumpulkan data penulis menggunakan tekni pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian tentang Perpustakaan (*Library Reseach*)

Penelitian tentang perpustakaan diperlukan sebagai salah satu tahap tersendiri, yaitu studi pendahuluan. Teknik pengumpulan data yang bertujuan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan masalah yang dikemukakan oleh penulis dengan jalan membaca, mempelajari buku-buku atau literatur variabel Y

maupun hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya untuk mendukung skripsi yang akan penulis buat.

2. Penelitian tentang Lapangan (*Field Research*)

Yaitu penelitian lapangan merupakan penelitian kualitatif dimana peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung. Pengumpulan data primer dengan cara mengadakan penelitian langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT BCA KCP Grand Cempaka Mas. Untuk mendapatkan data, informasi, dan keterangan lain yang diperlukan maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data berdasarkan lapangan.

3.3 Teknik Analisa Data

3.3.1 Uji Validitas

Ada dua syarat penting yang berlaku untuk sebuah kuesioner yaitu valid dan reliabelnya instrument yang ada dalam kuesioner tersebut, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk melihat sejauh mana instrument digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, Sugiyono (2014 : 32). Validitas menunjukkan sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2012 : 54).

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data, terlebih dahulu diuji validitasnya kepada responden dengan menggunakan rumus :

1. Menghitung harga korelasi setiap butir, dengan rumus *Pearson Product*

Moment (PPM) :

$$r_{xy} = x = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum Xy$: jumlah perkalian antara variabel x dan Y

$\sum X^2$: jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$: jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$: jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$: jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

Korelasi PPM dilambangkan dengan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga $(-1 < r < + 1)$ apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ artinya korelasinya sangat kuat.

Membuat keputusan dengan membandingkan dengan r_{hitung} kaidah keputusan dengan membandingkan :

Jika $r_{hitung} > t_{tabel}$ berarti valid

Jika $r_{hitung} > t_{tabel}$ berarti tidak valid

(keterangan : untuk menghitung validitas penulis tidak menggunakan rumus – rumus manual, tetapi menggunakan bantuan SPSS)

3.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2015 : 66). Hasil pengukuran dapat dipercaya atau reilabel hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Azwar, 2015 : 90).

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus koefisien Alpha Cronbach (Azwar, 2015 : 120). Untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut sudah reliabel dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan computer program SPSS.

Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- r_{11} : reliabilitas yang dicari
 n : jumlah item pertanyaan yang diuji
 $\sum \sigma_t^2$: jumlah varian skor tiap item
 σ_t^2 : varian total

Penilaian uji realibilitas adalah :

- Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar daripada 0,60 maka kuesioner tersebut reilable.
- Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil daripada 0,60 maka kuesioner tersebut tidak reilable.

3.3.3 Uji Asumsi Klasik

Bagi pembuat model, asumsi merupakan anggapan pengarang dalam membentuk model statistic yang dapat digunakan dalam kondisi – kondisi data tertentu. Sedangkan, asumsi merupakan batasan yang berguna untuk mengetahui apakah model statistik yang digunakan layak untuk kondisi data pengamat. Ketika asumsi tidak dipenuhi, atau beralih ke metode yang lebih *advance* agar asumsinya dapat terselesaikan.

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi yang dilakukan benar – benar bebas dari adanya gejala *heterokendastisitas*, gejala *multikolinearitas*, dan gejala *autokorelasi*. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bisa jika telah memenuhi persyaratan *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator)* yakni tidak terdapat Heterokendastisitas, tidak terdapat *Multikolinearitas*, tidak terdapat *Autokorelasi* (Sudrajat, 2008 : 164). Jika terdapat *Heterokendastisitas*, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya data standar *error*. Jika terdapat *Multikoleniaritas*, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh – pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikan koefisien regresi menjadi rendah. Dengan adanya *autokorelasi* mengakibatkan penaksir masih tetap bisa dan masih tetap konsisten hanya saja menjadi tidak efisien. Oleh karena itu, uji asumsi klasik perlu dilakukan. Pengujian – pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

3.3.3.1 Uji Normalitas

Data klasifikasi kontinu, data kuantitatif yang termasuk dalam pengukuran data skala interval atau skala rasio, untuk dapat dilakukan uji statistik parametrik dipersyaratkan distribusi normal. Pembuktian data berdistribusi normal dapat dilakukan uji normalitas terhadap data. Uji normalitas berguna untuk membuktikan data dari sample yang dimiliki berasal dari populasi berdistribusi normal atau data populasi yang berdistribusi normal atau tidak.

Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam hal ini

untuk mengetahui apakah distribusi residual terdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2012 : 58). Pengujian ini dilakukan dengan memakai uji *Scatterplot*. Pada uji ini normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau melihat histogram dan residualnya. Dasar pengambilan keputusannya:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonalnya dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Cara pengambilan keputusan pada uji statistik *parametik*:

- a. Angka signifikan $> 0,05$ maka terdistribusi normal.
- b. Angka signifikan $< 0,05$ maka data tidak terdistribusi normal.

3.3.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Imam Ghozali (2015 : 25), uji *multikolinearitas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variable bebas (*Independent*). Model korelasi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable *independent*. Jika variable

independent saling berkorelasi maka variable ini tidak ontogonal. Variable ontogonal adalah variabel *independent* yang nilai korelasi antar sesama variable *independent* sama dengan nol.

Learner, Achen, dan Goldberger (2015 : 50) benar dalam mempermasalahkan kurangnya perhatian yang diberikan pada permasalahan ukuran sample dan perhatian yang tidak semestinya pada problem *multikolinearitas*. Sayangnya, dalam aplikasi yang melibatkan data sekunder (Data yang dikumpulkan oleh agen – agen tertentu, seperti data PDB yang dikumpulkan oleh pemerintah), seorang ilmuwan mungkin tidak dapat berbuat banyak mengenai ukuran sample data dan harus menghadapi “ masalah estimasi yang cukup krusial yang membenarkan perlakuan kita (misal : *Multikolinearitas*) sebagai pelanggaran terhadap CLRM. (Gujariti, 2012 : 415) walaupun tidak ada metode yang pasti dalam mendeteksi multikolinearitas, terdapat beberapa indikator, yaitu :

1. Tanda paling jelas adalah ketika R^2 sangat tinggi, tapi tidak ada koefisien regresi yang secara statistik signifikan berdasarkan Uji t konvensional. Kasus ini, tentu saja ekstrem.
2. Pada model yang hanya melibatkan dua variable penjelas, ide yang cukup baik untuk mendeteksi kolinearitas adalah memeriksa korelasi *zero – order* atau sederhana diantara

kedua variable. Jika koefisien tinggi, *multikolinearitas* umum terjadi.

3. Bagaimanapun koefisien korelasi *zero – order* dapat menyesatkan pada model yang melibatkan lebih dari dua variable X karena memungkinkan koefisien korelasi *zero – order* yang rendah, tetapi *multikolinearitasnya* tinggi. Pada situasi seperti ini, seseorang mungkin perlu untuk memeriksa koefisien korelasi parsial.
4. Jika R^2 sangat tinggi, tetapi korelasi rendah, mungkin *multikolinearitas*. Disini, satu atau lebih variable mungkin tidak berguna. Namun demikian, jika R^2 tinggi dan koefisien korelasi tinggi, *multikolinearitas* belum dapat terdeteksi. Dengan demikian, seperti yang dikemukakan C. Roberts Wichers, Krishna Kumar, John O'Hagan, dan Brendan McCabe, terdapat disarankan oleh Farrar dan Glauber.
5. Oleh karena itu, seseorang mungkin melakukan regresi untuk setiap variable X_i terhadap variabel X sisanya pada model dan mencari tahu koefisien determinasinya, R_i^2 . Nilai R_i^2 yang tinggi menunjukkan bahwa X_i berkorelasi kuat dengan variabel X lainnya. Jadi, seseorang dapat menghilangkan X_i (tersebut) dari model, asal jangan membawa pada bias spesifikasi yang serius.
6. Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.

7. Nilai *standart error* setiap koefisien menjadi tidak terhingga. *Multikolinearitas* dalam model regresi dapat dilihat dari VIF (*Variance Inflation Faktor*). Apabila nilai VIF lebih besar dari satu ($VIF > 10$), menunjukkan adanya gejala *multikolinieritas* (Imam Ghozali, 2005:92).

3.3.3.3 Uji Autokelasi

Menurut Imam Ghozali, uji autokorelasi untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengguna pada periode t dengan periode $t - 1$ sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan *problem autokorelasi*. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan dengan yang lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengguna) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Pada penelitian ini menggunakan Uji Durbin – Watson (DW test).

Dalam dunia statistik, Uji Durbin – Watson adalah sebuah test yang digunakan untuk medeteksi terjadinya autokorelasi pada nilai residual (*Prediction Error*) dari sebuah analisis regresi. Yang dimaksud dengan autokorelasi adalah hubungan antara nilai – nilai yang dipisahkan satu sama lain dengan jeda waktu tertentu. Uji ini dikemukakan oleh James Durbin dan Geoffay Watson. Uji Durbin – Watson hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya konstanta dalam model regresi dan tidak ada variabel diantara variabel independent.

3.3.3.4 Uji Heterokendastisitas

Deteksi heterokendastisitas berarti bahwa varian gangguan μ_i tidak sama untuk semua pengamatan. Heterokendastisitas juga bertentangan dengan salah satu asumsi regresi heterokendastisitas yaitu μ_i yang tercakup dalam fungsi regresi bersifat heterokendastisitas, artinya semua memiliki varian gangguan μ_i yang sama. Heterokendastisitas tidak menghilangkan sifat ketidakbiasaan dan konsistensi karakteristik dari *estimator – estimator ordinary least square (OLS)*. Akan tetapi, estimator – estimator tersebut tidak lagi memiliki varian minimum atau efisien. Oleh karenanya, mereka tidak lagi bersifat estimator terbaik, linear, dan tidak bias (BLUE).

Pengujian *heteroskedastisitas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang *heteroskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Ada beberapa cara untuk menguji ada tidaknya situasi *heteroskedastisitas* dalam varian *error terms* untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode *chart* (diagram *Scatterplot*), dengan dasar pemikiran bahwa:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin), yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan

(bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi *heteroskedastisitas*.

2. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F-statistik digunakan untuk menguji besarnya pengaruh dari seluruh variabel *independen* untuk memprediksi variabel *dependen*.

3.4.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel *independennya*. Untuk menentukan nilai t-statistik tabel, ditentukan dengan tingkat signifikansi 5%, hasil dari perbandingan *probabilitas* (sig t) dengan taraf signifikansi yang ditolerir sebesar $\alpha=5\%$ akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam uji hipotesis penelitian. Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen* secara individu (parsial). Hipotesa yang digunakan adalah :

3.4.3 Analisis Koefisien Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh bagi rasio. Persamaan regresi linier Berganda adalah :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + e$$

Keterangan :

X₁ = Variabel Bebas (Pelatihan)

X₂ = Variabel Bebas (Pengembangan Karir)

Y = Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

- a = Bilangan Konstanta, yaitu apabila $X = 0$ maka $Y = a$
- b = Koefisien Regresi
- n = Jumlah Responden

3.4.4 Analisis Korelasi Linear Berganda

Menurut Efferin (2010:212) “analisis korelasi merupakan alat analisis yang digunakan untuk menghitung atau mengukur keeretan hubungan antara variabel yang akan diteliti”. Pengujian korelasi dalam laporan ini menggunakan alat statistik koefisien korelasi *Pearson Product Moment* dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Rumus Koefisien korelasi *Pearson Product Moment*

Dimana :

- r = koefisien korelasi pearson
- X1 = variable Pelatihan
- X2 = variable Pengembangan Karir
- Y = variable Kinerja Karyawan
- n = Jumlah Sample

Untuk lebih jelasnya, maka dapat dilihat dibawah ini:

1. Nilai $r = - 1$, disebut korelasi linier negatif (berlawanan arah), artinya terdapat pengaruh negatif yang sempurna antara variabel X1, Variabel X2, dengan variabel Y.
2. Nilai $r = 0$, disebut tidak berkorelasi secara linier, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel X1, Variabel X2, dengan variabel Y.

3. Nilai $r = 1$, disebut korelasi linear positif (searah), artinya terdapat pengaruh positif yang sempurna antara variabel X1, Variabel X2, dengan variabel Y.

Untuk mengetahui nilai dari hubungan yang didapat maka dapat dilihat berdasarkan interpretasi nilai koefisien korelasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1

Interprestasi Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
$0,00 < r < 0,20$ atau $-0,20 < r < -0,00$	Sangat lemah
$0,20 < r < 0,40$ atau $-0,40 < r < -0,20$	Lemah
$0,40 < r < 0,60$ atau $-0,60 < r < -0,40$	Moderat
$0,60 < r < 0,80$ atau $-0,80 < r < -0,60$	Kuat
$0,80 < r < 1,00$ atau $-1,00 < r < -0,80$	Sangat kuat

Sumber : Google.com

Selanjutnya koefisien korelasi tersebut dihitung dengan menggunakan alat bantu SPSS *for windows version 24.00 (Statistical Package Service and Solution)*

3.4.5 Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk melihat derajat ketergantungan atau determinasi antara variabel X1 dan variable X2 , terhadap variabel Y. Menurut Sugiyono (2010:216) “koefisien determinasi yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi (r^2)”. Maka untuk mengukurnya digunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Rumus koefisien determinasi

Keterangan:

Kd = koefisien determinasi

r = koefisien korelasi

Nilai koefisien penentu berada antara 0 sampai 1 ($0 \leq (r^2) \leq 1$) sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien penentu (r^2) = 0, berarti tidak pengaruh variabel independen (X1) dan Variable (X2), terhadap variabel dependen (Y).
2. Jika koefisien penentu (r^2) = 1, berarti variasi (naik/turun) variabel dependen (Y) adalah 100% dipengaruhi oleh variabel independen (X1) ,Variabel independen (X2).
3. Jika koefisien penentu (r^2) berada diantara 0 dan 1 ($0 \leq (r^2) \leq 1$) maka besarnya pengaruh variabel dependen adalah sesuai dengan nilai (r^2) itu sendiri dan selebihnya berasal dari faktor-faktor lain.

3.5 Pengujian Hipotesis

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan kalkulator. Microsoft Excel atau dengan program SPSS (*Statistical Package Service and Solution*). Berikut ini adalah langkah-langkah pengujian:

1. Penetapan Hipotesis

Sesuai telah dijelaskan pada Bab I tentang hipotesis. Hipotesis Nol (H_0) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel X1, Variabel X2, terhadap Y, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara variabel X1, Variabel X2, terhadap variabel Y.

2. Kriteria Pengujian

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penulis menggunakan uji kedua belah pihak. Kriteria untuk menentukan diterima atau ditolak hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Menghitung nilai t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t hitung

r = koefisien korelasi

n = ukuran sampel

3. Kriteria Pengambilan Keputusan

Penarik kesimpulan pada tingkat signifikan (α), dipilih 0,05 karena dinilai cukup mewakili hubungan antara kedua variabel tersebut dan sering digunakan dalam penelitian ilmu - ilmu sosial, artinya kemungkinan dari penarikan kesimpulan mempunyai tingkat kepercayaan 95% atau kesalahan sebesar 5% dan untuk $df = n-2$.

Jika angka signifikan penelitian $< 0,05$; H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika angka signifikan penelitian $> 0,05$; H_0 diterima dan H_a ditolak.