



**PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN, MUTASI
JABATAN DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT.BANK JATIM,TBK.
CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING, MUTATION POTITIONS
AND ABILITY TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT.BANK'S JATIM,TBK.
BRANCH JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Misbachul Munir

NIM 110810201120

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN, MUTASI
JABATAN DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT.BANK JATIM,TBK.
CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING, MUTATION POTITIONS
AND ABILITY TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT.BANK'S JATIM,TBK.
BRANCH JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

Misbachul Munir
NIM 110810201120

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Misbachul Munir

NIM : 110810201120

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : **Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi
Jabatan dan Kemampuan Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim, Tbk.
Cabang Jember**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 27 Agustus 2015

Yang menyatakan,

Misbachul Munir
NIM 110810201120

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : **Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim,Tbk. Cabang Jember**

Nama Mahasiswa : Misbachul Munir

NIM : 110810201120

Jurusan : S-1 Manajemen/ Reguler

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 17 November 2015

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharudin M.M.

NIP 19550919 198503 1 003

Dr. Nurhayati M.M.

NIP 19610607 198702 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE. M.M

NIP 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN, MUTASI JABATAN DAN
KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT.BANK JATIM,Tbk. CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Misbachul Munir
NIM : 110810201120
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

2 Desember 2015

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

- 1. Ketua : Drs. Markus Apriono, M.M (.....)
Nip. 19640404 198902 1 001**
- 2. Sekretaris : Dr.Purnamie Titisari, SE, M.Si (.....)
Nip. 19750106 200003 2 001**
- 3. Anggota : Ana Mufidah, SE, M.M (.....)
Nip. 19800201 200050 1 200**

FOTO

**4 x 6
cm**

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberi kasih sayang yang tulus dan menjadi orang tua yang baik bagi saya, mendukung cita-cita saya dan terima kasih atas doa yang diberikan kepada saya.
2. Kedua kakak saya Bahrul Ulum dan Mawahibir Rohman terimakasih telah membantu, membimbing dan mendukung semua langkah yang saya pilih.
3. Sahabat saya Arie, Lengga, Nadya, Agad, Yebbi, Sandi, Hendrik, Widya, Samantha, Dian, Vemi, Anggi, Rezi, Lobi, Dewi, dan Yoga terimakasih atas dukungannya selama ini dan kesediaannya berteman dengan saya.
4. Seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen angkatan tahun 2011 terimakasih atas saran serta masukannya.
5. Teman kos saya Agung, Jadnika, Alif, Mawan, Muri, Sofi, Dodi, Nanang, Ihsan, Alfifo, Rizki, Arizki, Zaki, Ajad, Aminin, Sugeng dan Akbar terimakasih atas bantuannya selama ini.
6. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Pahlawan bukanlah orang yang berani meletakkan pedangnya kepundak lawan, tetapi pahlawan sebenarnya ialah orang yang sanggup menguasai dirinya dikala ia marah” ; (Nabi Muhammad SAW)

“Kita tidak tahu bagaimana hari esok, yang bisa kita lakukan ialah berbuat sebaik-baiknya dan berbahagia pada hari ini” ; (Samuel Taylor Coleridge)

“Kita bisa mundur satu langkah untuk dapat meloncat lebih jauh” ; (John Clarke)

RINGKASAN

Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember; Misbachul Munir, 110810201120; 2015; 59 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap organisasi mampu menghadapi tantangan global. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) sangat dibutuhkan apabila organisasi ingin tetap bersaing dengan organisasi lain, karena organisasi tidak akan terlepas dari SDM yang turut terlibat dalam operasional. Kinerja karyawan dalam organisasi sangatlah berpengaruh terhadap pencapaian organisasi. Oleh karena itu, PT Bank Jatim melakukan pengembangan dengan pendidikan pelatihan dan mutasi jabatan serta meningkatkan kemampuan kerja pada karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan memilih responden pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan kriteria tertentu yang dikehendaki peneliti dengan jumlah responden sebanyak 34 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh pendidikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember; 2) Ada pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember; 3) Ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember, dan ; 4) Ada pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

Kata kunci : Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan, Kemampuan Kerja dan kinerja karyawan

SUMMARY

Effect of Education training, Mutation positions and ability to performance of employees at PT. Bank Jatim, Tbk. Jember Branch; Misbachul Munir, 110810201120; 2015; 59 pages; The Department Of Management, Faculty Of Economics, University Of Jember.

The development of an environment that is increasingly fast-pace and increasingly tight competition requires every organization able to face global challenges. The competence of the human resources (HR) is urgently needed if the organization wants to remain competitive with other organizations, because the organization would not be apart from human resources be involved in operations. The performance of employees within the Organization are very influential toward the achievement of the organization. Therefore, PT Bank Jatim doing development with educationad training and to improve the ability of the Office of the mutations work for its employees. This research aims to analyzethe influence of education training, office work and ability ofmutations against the performance of employees.

This research was conducted with select respondents at PT. Bank Jatim, Tbk. Branch of Jember. The sampling method used is the purposive sampling, namely sampling criteria specific to the desired number of respondents researchers with as much as 34 people. The data used in this research is the primary data.

Methods of analysis used was multiple linear regression analysis. The results showed that: 1) there is the influence of educational training on performance of employees at PT. Bank Jatim, Tbk. Jember Branch; 2) there is the influence of the mutation position on performance of employees at PT. Bank Jatim, Tbk. Jember Branch; 3) there is the influence of work on performance capabilities of employees at PT. Bank Jatim, Tbk. Jember Branch, and; 4) there is the influence of education training, Office work and ability of mutation on performance of employees at PT. Bank Jatim, Tbk. Jember Branch.

Keywords: education, Training, Work and performance capabilities of employees

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE. M.M selaku ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Muhammad Syaharudin M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dr. Nurhayati M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
6. Teristimewa Bapakku dan Ibu tersayang. Terima kasih atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
7. Teman-teman Manajemen angkatan 2011 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu hingga selesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 27 Agustus 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Pendidikan dan Pelatihan	6

2.1.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	6
2.1.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan.	7
2.1.3 Manfaat Pendidikan dan Pelatihan	7
2.1.4 Indikator Pendidikan dan Pelatihan	9
2.2 Mutasi Jabatan	10
2.2.1 Pengertian Mutasi Jabatan	10
2.2.2 Manfaat dan Tujuan Mutasi Jabatan	11
2.2.3 Bentuk Mutasi Jabatan	12
2.2.4 Indikator Mutasi Jabatan	12
2.3 Kemampuan Kerja	13
2.3.1 Pengertian Kemampuan Kerja	13
2.3.2 Faktor-faktor Kemampuan Kerja	13
2.3.3 Indikator Kemampuan Kerja	15
2.4 Kinerja Karyawan	16
2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan	16
2.4.2 Faktor-faktor Penilaian Kinerja	17
2.4.3 Indikator Kinerja	17
2.5 Penelitian Terdahulu	19
2.6 Kerangka Konseptual	21
2.7 Hipotesis.....	22
2.7.1 Pengaruh Pendidikan Pelatihan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan	22
2.7.2 Pengaruh Mutasi Jabatan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan	23

2.7.3 Pengaruh Kemampuan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan	23
2.7.4 Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan dan Kemampuan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Rancangan Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.3 Jenis Data dan Sumber Data	26
3.3.1 Jenis Data	26
3.3.2 Sumber Data	26
3.4 Tehnik Pengumpulan Data	27
3.5 Identifikasi Variabel	27
3.6 Definisi Operasional Variabel	28
3.7 Skala Pengukuran Variabel	30
3.8 Uji Instrumen	30
3.8.1 Uji Validitas	30
3.8.2 Uji Reabilitas	31
3.8.3 Uji Nprmalitas	32
3.9 Uji Asumsi Klasik	32
3.10 Analisis Regresi Linier Berganda	33
3.11 Uji Hipotesis	34
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Umum Wisata Oseng Kemiren	39

4.1.1 Profil PT. Bank Jatim	39
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Jatim	40
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank Jatim	40
4.1.4 Sumber Daya Manusia PT. Bank Jatim	43
4.2 Karakteristik Responden	44
4.3 Uji Instrument.....	46
4.3.1 Uji Validitas	46
4.3.2 Uji Reliabilitas	47
4.3.3 Uji Normalitas	48
4.4 Uji Asumsi Klasik	49
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda	52
4.6 Uji Uji Hipotesis	53
4.6.1 Uji t	53
4.6.2 Uji F	54
4.6.3 Koefisien Determinasi	54
4.7 Pembahasan	55
4.7.1 Pengaruh Pendidikan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan..55	
4.7.2 Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan	56
4.7.3 Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ...	57
4.7.4 Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	58
4.8 Keterbatasan Penelitian	59
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60

5.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	66

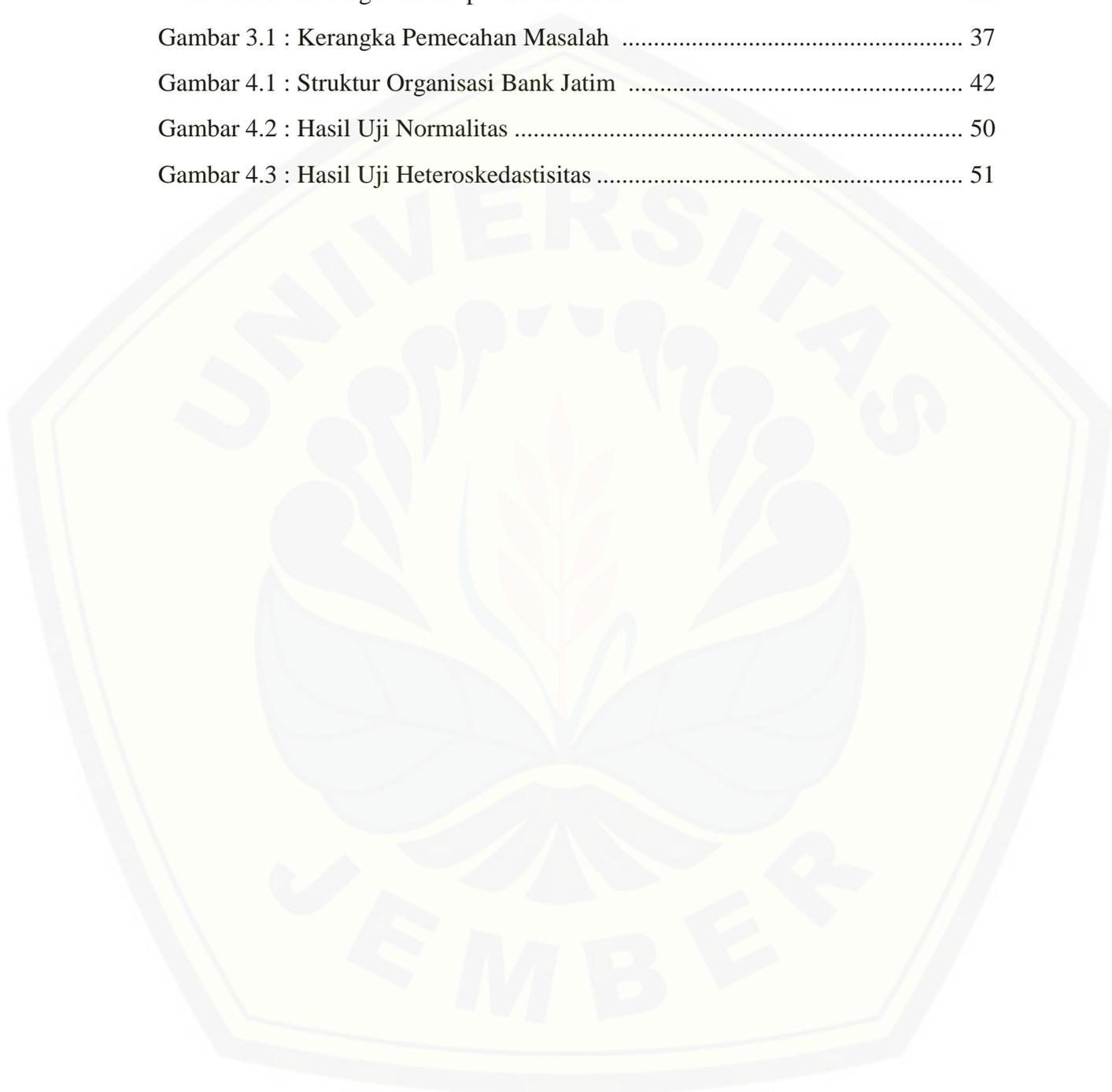


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Perhitungan pemilihan jumlah sampel Bank Jatim Cabang Jember	26
Tabel 4.1 Jumlah Sumber Daya Manusia Bank Jatim	43
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	43
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	44
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	45
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	45
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas	46
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	48
Tabel 4.10 Uji Multikolinieritas.....	50
Tabel 4.11 Hasil Regresi Linear Berganda	52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian	22
Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah	37
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Bank Jatim	42
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas	50
Gambar 4.3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	51



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN	66
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	72
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	74
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	76
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS	78
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA.....	79
LAMPIRAN 7. TABEL t.....	83
LAMPIRAN 8. TABEL F	84

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap organisasi mampu menghadapi tantangan global. Kompetensi SDM sangat dibutuhkan apabila organisasi ingin tetap bersaing, karena organisasi tidak akan terlepas dari SDM yang turut terlibat dalam operasional organisasi. Oleh karena itu, operasional perusahaan berjalan salah satunya dipengaruhi oleh kinerja SDM dalam organisasi. Apabila SDM lemah, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan produktifitasnya menjadi terbatas sehingga organisasi tidak mampu bersaing, baik dalam skala lokal, regional, maupun global (Aryo *et al.*: 2013).

Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya tergantung pada organisasi menghasilkan kompetensi manusia, tetapi juga tergantung organisasi itu memberikan dukungan dalam bentuk pengembangan atas kemampuan yang dimiliki para karyawan dalam bekerja. Dukungan perusahaan atas kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan menjadi hal penting mengingat lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal selalu mengalami perubahan berkelanjutan (Aryo *et al.*: 2013).

Di lingkungan perusahaan pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja di suatu bidang tertentu dapat dijadikan tombak untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan bekerja harus dimiliki oleh karyawan sehingga aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan sehingga terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kemampuan kerja karyawan ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan kemampuan sikap. Beberapa indikasi kemampuan kerja tersebut dapat menunjukkan adanya kemampuan kerja secara keseluruhan, dimana kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menunjukkan tingkat kinerjanya. Penelitian Herlani (2011) menyatakan bahwa kemampuan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kartini Kartono (dalam Herlani,

1996:24) juga menyatakan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan mencerminkan kinerja yang akan dihasilkan tersebut.

Pendidikan dan pelatihan dalam berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan akan merasa adanya perhatian dari organisasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Irianto (dalam Kunartinah, 2001:75) menyatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, dan pelatihan. Menurut Hamalik (dalam Kunartinah, 2000:10) Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pendidikan dan latihan. Melalui pendidikan dan pelatihan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan kemudian hari (Sedamaryanti, dalam Kunartinah, 2001:32).

Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja terutama disaat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini. Menurut Zibarus (dalam Mursidi, 1997) menyatakan semakin baik program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi maka semakin terampil karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian dari Mursidi (2009) menunjukkan adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Malang. Karyawan yang secara rutin memperoleh pendidikan dan pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan output yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak berpendidikan.

Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu bagian (tempat kerja) ke bagian lain bukanlah merupakan kegiatan yang dilarang. Bahkan, kegiatan ini dilakukan oleh manajemen tenaga kerja untuk mengembangkan tenaga kerja yang menjadi tanggung jawabnya, karena tidak selamanya tenaga kerja yang ditempatkan pada bagian tertentu akan merasa cocok dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja mereka. Hal ini disebabkan kemampuan dan kualifikasi yang mereka miliki tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Maka dari itu, mutasi dimaksudkan mendapatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi, Martoyo (dalam Agnetha, 2007). Seperti pada penelitian Nurhadis (2012) yang menjelaskan bahwa mutasi jabatan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana diketahui pelayanan dan kepuasan nasabah pada perbankan menjadi prioritas utama dimana faktor penentu adalah sumber daya manusia sebagai pelaku pekerjaan. Pada saat memberikan pelayanan harus memperhatikan hak dan tanggung jawab kepada calon nasabah maupun nasabah, apakah nasabah merasa puas ataupun tidak dengan pelayanan yang diberikan oleh bank jatim. Adakalanya ditemukan masalah-masalah yang disampaikan oleh nasabah kepada *costomer service*, serta masalah yang terjadi pada karyawan dengan adanya program aplikasi serta perangkat baru yang dilakukan oleh perusahaan, seperti yang diketahui dalam proses kerjanya perbankan selalu berhubungan dengan perangkat komputer, internet atau jaringan, data keuangan dan transaksi, laporan-laporan serta pelayanan nasabah. Karyawan pada PT Bank Jatim adakalanya merasa kurang mengerti serta merasa kurang mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi pada pekerjaannya, dan adakalanya juga karyawan pada PT Bank Jatim juga memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja serta mengatasi masalah-masalah. Penilaian kinerja akan diketahui dari hasil kemampuan bekerja karyawan tersebut bagaimana pengaruh pendidikan pelatihan serta mutasi jabatan terhadap kinerja.

Perusahaan mencapai kinerja yang bagus diperlukan adanya bentuk pengembangan terhadap karyawannya. Seperti halnya dengan visi dari PT. Bank Jatim Tbk. adalah menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang professional. PT. Bank Jatim menyadari bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan perusahaan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Oleh sebab itu, untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang professional dan meningkatkan kinerja karyawan, Bank Jatim selalu

berusaha dengan baik untuk mengelola mengembangkan karyawannya, dengan melakukan program pendidikan dan pelatihan dan juga dengan pemutasian terhadap karyawannya sebagai suatu bentuk pengembangan karir serta pengembangan kualitas karyawan serta kemampuan kerja pada karyawan. Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember?
2. Apakah mutasi jabatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember?
3. Apakah kemampuan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember?
4. Apakah pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditampilkan, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

4. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat yang diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan mengenai pendidikan pelatihan dan mutasi jabatan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan wawasan pengetahuan serta pengalaman mengenai pendidikan pelatihan dan mutasi jabatan dalam suatu organisasi.

3. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi refensi untuk kajian-kajian selanjutnya serta dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai pendidikan pelatihan dan mutasi jabatan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendidikan dan Pelatihan

2.1.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pendidikan dan pelatihan. Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Notoatmodjo (2003:28) adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Menurut Hasibuan (2003:57), Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas dan berlangsung lama. Pelatihan berorientasi pada praktek dan dilakukan di lapangan. Sastrohadiwiryono (2001:199) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan tenaga kerja merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, sekaligus merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya, agar efektivitas pendidikan dan pelatihan dapat terjamin, perlu penanganan yang serius, baik yang menyangkut sarana maupun prasarana.

Jenis pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan perusahaan bergantung kepada beberapa faktor, seperti kecakapan yang diperlukan dalam jabatan/pekerjaan serta berharap memperoleh jalan pemecahan masalah yang ada pada perusahaan. Melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang (*future oriented*), dan karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumber daya manusia (*human investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2002).

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu fungsi manajemen tenaga kerja yang harus dilaksanakan, karena sebagai tanggung jawab atas pengembangan tenaga kerja, khususnya menyangkut kualitas. Kebijakan mengenai tenaga kerja pada umumnya menyarankan agar masing-masing tenaga kerja diberi kesempatan melanjutkan pendidikan dan pelatihan sebagai pengembangan pribadi sambil bekerja. Kebijakan memandang pendidikan dan pelatihan sebagai alat untuk menjamin agar seluruh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan serta ikut ambil bagian dalam kegiatannya.

2.1.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Diadakannya pendidikan dan pelatihan tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan pekerjaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Materi pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan (Mangkunegara, 2003:51).

Sedangkan tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain (Notoatmojo, 2003):

1. Untuk mengembangkan keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pemimpin.

2.1.3 Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Manfaat yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menurut Sastrohadiwiryo (2001:212-214) meliputi:

1. Peningkatan keahlian kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian yang beraneka ragam. Ada yang memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan di bawah standar. Dengan adanya pendidikan pelatihan, para tenaga kerja diharapkan dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

2. Pengurangan keterlambatan kerja, kemangkiran, serta perpindahan tenaga kerja.

Apabila timbul hal-hal tersebut, manajemen pada seluruh hierarki perusahaan, khususnya manajemen tenaga kerja harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan pelatihan. Dengan begitu diharapkan tingkat tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengurangi tindakan-tindakan negatif.

3. Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan, dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

Apabila sering timbul hal-hal tersebut, tindakan yang paling tepat dan harus dilakukan adalah menyelenggarakan pendidikan pelatihan. Penyelenggaraan itu dimaksudkan agar pemeliharaan terhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan kerja, kerusakan, dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

4. Peningkatan produktivitas kerja

Apabila tidak memiliki gairah dan semangat kerja, tentu produktivitas kerja pun akan rendah atau bahkan merosot. Agar produktivitas kerja meningkat, salah satu cara yang harus ditempuh adalah menyelenggarakan pendidikan pelatihan bagi tenaga kerjanya.

5. Peningkatan kecakapan kerja

Perkembangan teknologi yang semakin maju, menuntut para tenaga kerja mampu menggunakannya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerja. Salah satu metode yang dipandang

efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja dalah melalui penyelenggaraan pendidikan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam orgaisasi. Menurut Hasibuan (2003:68) bahwa proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan:

1. Sasaran
2. Kurikulum
3. Sarana
4. Peserta
5. pelatihan
6. pelaksanaan

2.1.4 Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Noval (2009) indikator pendidikan dan pelatihan tersebut antara lain:

1. Manfaat diklat
2. Materi yang diajarkan
3. Metode yang digunakan
4. Sarana dan fasilitas
5. Kemampuan instruktur
6. Kemampuan peserta
7. Peralatan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Elfina Marlia (2007) indikator dari pendidikan dan pelatihan yang dipakai yaitu:

1. Kemampuan Instruktur
2. Metode yang digunakan
3. Materi yang diajarkan
4. Sarana dan fasilitas
5. Manfaat diklat

Sedangkan Menurut Dessler (2010:311) indikator yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. Metode diklat (pendidikan dan pelatihan)
2. Modul (isi materi)
3. Kemampuan instruktur
4. *Feedback*

2.2 Mutasi Jabatan

2.2.1 Pengertian Mutasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2002:103) mengungkapkan bahwa: “mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/ demosi) di dalam satu organisasi”. Menurut Sastrohadiwiryo (2001:247) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Menurut Manullang (2004:157) mengemukakan bahwa: “Mutasi adalah pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatannya ataupun berbeda”.

Proses mutasi tenaga kerja dari status semula ke status yang lain dapat terjadi karena keinginan tenaga kerja maupun karena kebijakan manajemen tenaga kerja. Mutasi atas dasar keinginan tenaga kerja sendiri maupun keinginan manajemen umumnya memiliki tujuan yang pasti, yakni untuk pembinaan dan pengembangan tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab manajemen seluruh hierarki perusahaan. Mutasi terjadi karena tenaga kerja merasa kurang mampu untuk mengerjakan tugas atau pekerjaannya kurang sesuai dengan kualifikasi, kondisi fisik, dan keinginan yang diharapkannya.

Ada beberapa alasan mengapa mutasi pegawai perlu dilaksanakan, antara lain:

1. Karyawan yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang di suatu lingkungan kerja, tidak berarti ia tidak produktif atau tidak dapat berkembang juga di tempat lain.
2. Karyawan sebagai manusia biasa yang memiliki rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, monoton dan tidak ada variasi. Apabila rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap akibatnya kualitas pekerjaan yang dilakukan tidak lagi sempurna sesuai dengan standart yang ada.
3. Seseorang karyawan ternyata tidak mempunyai kesungguhan atau perhatian di tempat kerja yang sekarang, bukan karena bosan tetapi memang kurang serasi dengan pribadinya. Jika demikian akan membawa akibat buruk terhadap organisasi dan bahkan juga terhadap dirinya sendiri.
4. Adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi beberapa Badan atau Organisasi, sehingga menimbulkan kelebihan tenaga di satu pihak dan kekurangan tenaga di pihak lain.

2.2.2 Manfaat dan Tujuan Mutasi Jabatan

Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam perusahaan. Mutasi juga dapat mematangkan wawasan tenaga kerja yang memang dibutuhkan karena dengan kematangan wawasan karyawan sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi.

Menurut Hasibuan (2007:102) tujuan mutasi antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaan.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk melaksanakan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan/imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

2.2.3 Bentuk Mutasi Jabatan

Berbagai bentuk mutasi dapat dipergunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam dua golongan (Hasibuan, 2012:104), yaitu:

1. Mutasi Vertikal

Mutasi vertikal dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah tingkatannya. Beberapa jenis mutasi vertikal adalah:

a) Promosi

Promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tingkat yang rendah ke yang lebih tinggi.

b) Demosi

Demosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tingkat yang tinggi ke yang lebih rendah.

c) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemutusan hubungan kerja.

2. Mutasi Horizontal

Mutasi horizontal merupakan pemindahan karyawan dari posisi/jabatan ke pekerjaan lain tetapi masih dalam tingkat yang sama, sering juga diistilahkan dengan transfer.

2.2.4 Indikator Mutasi Jabatan

Menurut Yofani Tampubolon dalam Bambang Wahyudi (2006:167) indikator mutasi jabatan antara lain:

1. Persepsi mutasi, yaitu mutasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai dirasakan sebagai suatu hukuman bagi tenaga kerja.
2. Kerja sama, yaitu mutasi dilakukan untuk memperkuat kerjasama kelompok.

3. Kejenuhan, yaitu mutasi dilakukan untuk mengurangi kejenuhan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:109) menjelaskan indikator dalam mutasi jabatan adalah:

1. Kemampuan kerja
2. Sikap Kerja
3. Kondisi Kerja
4. Sikap Pribadi

2.3 Kemampuan Kerja

2.3.1 Pengertian Kemampuan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:57) menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Menurut Hasibuan (2003:110), kemampuan (*ability*) adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kemampuan penting bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Sementara itu, Handoko (2001:117) memberikan definisi kemampuan sebagai faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Kita bisa melihat bahwa dalam penempatan pegawai atau karyawan pada umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual yang tinggi dan bukan kemampuan fisiknya. Mengenai kesanggupan seseorang memang sangat tergantung pada kondisi fisik dan psikisnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. (Frans: 2011)

2.3.2 Faktor-faktor Kemampuan Kerja

Terdapat beberapa faktor kemampuan (Robbin, 2003:50) yaitu:

1. Kemampuan intelektual

Kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual terdiri dari:

- a. Kecepatan numerik: kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.

- b. Pemahaman verbal: kemampuan memahami apa yang dibaca atau yang didengar serta hubungan kata satu sama lain.
 - c. Kecepatan perceptual: kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
 - d. Visualisasi ruangan: Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruangan diubah.
 - e. Ingatan: kemampuan mengenang kembali pengalaman masa lalu.
2. Kemampuan fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menurut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.

Kemampuan fisik, terdiri dari:

- a. Faktor-faktor kekuatan
 - 1) Kekuatan dinamis: kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang.
 - 2) Kekuatan tubuh: kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).
 - 3) Kekuatan Statik: kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar.
- b. Faktor-faktor keluwesan
 - 1) Keluwesan *extent*: kemampuan mengkoordinasikan otot dan meregang punggung sejauh mungkin.
 - 2) Keluwesan dinamis: kemampuan melakukan gerakan cepat.
- c. Faktor-faktor lain
 - 1) Koordinasi tubuh: kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian tubuh yang berlainan.
 - 2) Keseimbangan: kemampuan mempertahankan keseimbangan.
 - 3) Stamina: kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menurut upaya yang diperpanjang sepanjang kurun waktu.

Berkaitan dengan konsep kemampuan, keterampilan atau keahlian karyawan, Paul Hersey dan Blanchard (1986: 68) mengemukakan ada tiga jenis

kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik sebagai manajer maupun sebagai pelaksana, antara lain:

1. Kemampuan Teknis (*Technical Skill*) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
2. Kemampuan Sosial (*Social Skill*) meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3. Kemampuan Konseptual (*Conceptual Skill*) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. Kemampuan itu memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar dengan tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.

Gibson (1995:21) mengatakan bahwa sumber-sumber kemampuan karyawan untuk mencapai hasil/Prestasi kerja organisasi secara efisien efektif adalah :

1. Kemampuan interaksi
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan administras

2.3.3 Indikator Kemampuan Kerja

Menurut Benny Nazar (2006:4) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan kompetensi karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional
7. Kemampuan intelektual

8. Budaya organisasi

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Herlina (2011), indikator dari kemampuan kerja adalah:

1. Kemampuan teknis
2. Kemampuan memecahkan masalah
3. Kemampuan interaksi
4. Kemampuan konseptual
5. Kemampuan akademis

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Seperti yang diungkapkan oleh Moeheriono (2009:60) Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaannya, dipacu untuk memiliki kinerja yang tinggi agar perusahaan mampu bergerak cepat mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja yang baik akan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan Mangkunegara (2006:10) adalah sebagai berikut: “Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya

sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Penilaian kinerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan. Sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat objektif. Menurut Mangkunegara (2006:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi.

2.4.2 Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Faktor-faktor penilaian kinerja menurut Moehariono (2009:106), yaitu:

1. Hasil Kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam melaksanakan kerja, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun terhadap pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

2.4.3 Indikator Kinerja

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya (Moehariono, 2009:80).

1. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen..

2. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

3. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

4. Produktifitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi.

5. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:97) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat aktifitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.

5. Kerjasama

Karyawan dapat melakukan kerjasama/Tanya jawab dengan karyawan lain mengenai pekerjaan.

6. Tanggung jawab

Karyawan mempunyai tanggung-jawab penuh dalam pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Kajian-kajian penelitian terdahulu merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan dalam sebuah penelitian selanjutnya. Hasil penelitian terdahulu dapat kita bandingkan dengan penelitian baru yang akan dilaksanakan.

No	Nama peneliti (tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	Herlani (2011)	Kemampuan kerja (X1) Tunjangan kesejahteraan (X2) Prestasi Kerja (Y)	Analisis regresi berganda	Kemampuan Kerja Pegawai dan Tunjangan Kesejahteraan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai.
2	Reza Kurniadi (2011)	Kemampuan dan Motivasi (X) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Kemampuan dan motivasi secara bersama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
3	Nurhadis (2012)	Mutasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Mutasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD.
4	Aryo Teguh Pribadi, Dkk. (2013)	Pendidikan (X1) Pelatihan (X2) Kinerja (Y) Kemampuan (Z)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Terdapat pengaruh tidak langsung antara metode diklat(X1) dan materi diklat (X2) terhadap kinerja karyawan(Y) yang melalui kemampuan kerja(Z) yang juga signifikan.
5	Verra Nitta Turere (2013)	Pendidikan dan Pelatihan (X) Peningkatan Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6	Widianti Nurwaliyah (2014)	Mutasi jabatan (X) Prestasi kerja (Y)	Analisis deskriptif	Penerapan mutasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber: berbagai artikel

Herlina (2011) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja Pegawai dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Banyuwangi”, dengan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai dan tunjangan kesejahteraan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai.

Penelitian Reza Kurniadi (2011) dengan judul “Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kopersai dan UKM Provinsi Riau”, analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda menunjukkan hasil bahwa: faktor kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap pegawai negeri sipil pada Dinas Kopersai dan UKM Provinsi Riau.

Nurhadis (2012) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD (Studi Kasus Pada Kecamatan Pelepat dan Kecamatan Pelepat Silir Kabupaten Bungo)”. Menggunakan analisis regresi berganda, Mutasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD.

Aryo Teguh Pribadi, Dkk. (2013) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)”. Menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh tidak langsung antara metode diklat (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang melalui kemampuan kerja (Z) yang juga signifikan pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh tidak langsung antara materi diklat (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang melalui kemampuan kerja (Z) yang juga signifikan pada PDAM kota Malang.

Penelitian Verra Nitta Turere (2013) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey”. Hasil penelitian dengan menggunakan Analisis kinier berganda yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai kontribusi atau proporsi sumbangan yang cukup besar terhadap variasi (naik turunnya) kinerja karyawan, disamping variasi

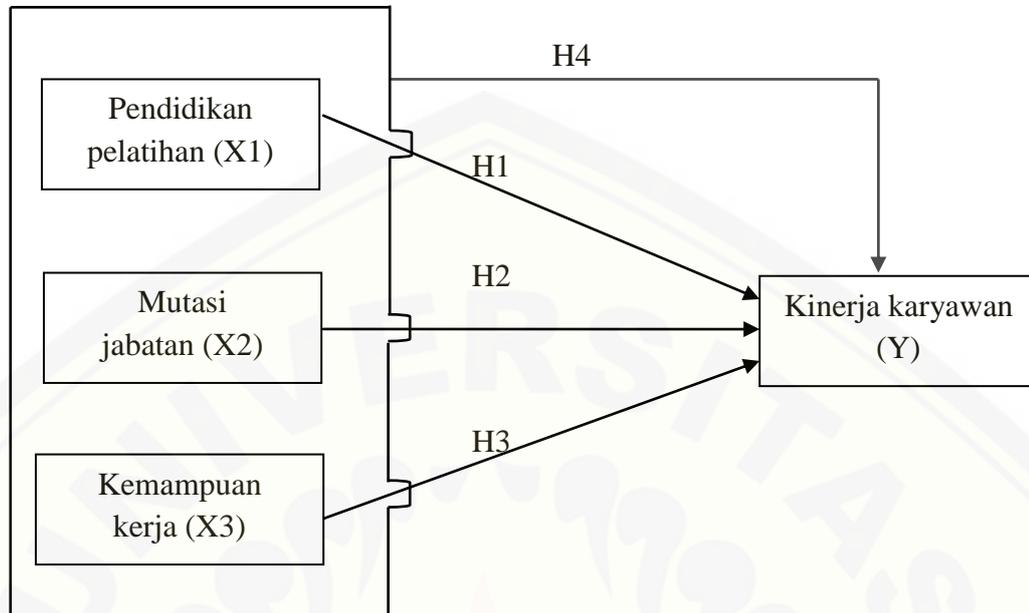
yang dijelaskan oleh factor-faktor lain. Terdapat hubungan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan dengan efektivitas kerja karyawan.

Widianti Nurwalyah (2014) melakukan penelitian menggunakan Anaisis deskriptif dengan judul “Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BUMN Hijau Lestari I Bandung”. Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh signifikan mutasi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BUMN Hijau Lestari I Bandung. Pelaksanaan mutasi jabatan pada PT. BUMN Hijau Lestari I Bandung dapat dikatakan baik. Semakin tepat mutasi jabatan dilakukan oleh perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja karyawan.

2.6 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan variabel independen pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Jember.

Variabel pendidikan pelatihan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), mutasi jabatan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), kemampuan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan secara simultan pendidikan pelatihan (X1), mutasi jabatan (X2) dan kemampuan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1. Pengaruh Pendidikan Pelatihan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan.

Secara umum tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Semakin baik program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi maka semakin terampil karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Zibarus, 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Verra (2013) menunjukkan adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. Penelitian yang juga dilakukan oleh Mursidi (2009) menunjukkan adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan karyawan di Universitas Muhammadiyah Malang. Berdasarkan

landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan pendidikan pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

2.7.2. Pengaruh Mutasi Jabatan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Mutasi merupakan salah satu dari bentuk pengembangan dari organisasi atau manajemen tenaga kerja, maka dari itulah proses mutasi perlu dilakukan apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Hasubuan (2007:102) menjelaskan tujuan dari mutasi yang salah satunya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian Nurhadis (2012) yang menjelaskan bahwa mutasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

2.7.3. Pengaruh Kemampuan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kartini Kartono (1996:24) Kinerja adalah kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2011) menyatakan terdapat pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja yang dihasilkan. Herlani (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kemampuan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (kinerja) pegawai. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan kemampuan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember

2.7.4. Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Mutasi Jabatan dan Kemampuan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Diadakan pendidikan pelatihan tentunya akan mempunyai manfaat-manfaat tertentu. Sastrohadiwiryono (2001:212-214) mengemukakan salah satu diantara manfaat tersebut yaitu meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat alasan kenapa mutasi dilakukan dalam perusahaan. Menurut Martoyo (2007:71) mutasi dimaksudkan mendapatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi.

Menurut Ivancevich M., John dkk. (2007:85) kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh signifikan pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Supriyono, 2006:47). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada karakteristik masalah yang diteliti ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan suatu pokok permasalahan untuk menguji hubungan antar variabel pada hipotesis serta melakukan analisis dari data yang diperoleh (Sumarni dan Wahyuni, 2006:52). Dalam penelitian ini akan dijelaskan pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. cabang Jember.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Jatim Cabang Jember yang berjumlah 63 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling* untuk mendapatkan sampel berdasarkan kriteria yang ditentukan dalam penelitian yaitu sebanyak 34 orang. Kriteria yang dimaksud yaitu:

1. Karyawan tetap minimal masa kerja 2 tahun, pemilihan kriteria tersebut didasarkan karena karyawan sudah memiliki masa kerja yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang ditetapkan, untuk menunjukkan produktivitas kerjanya kepada perusahaan PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember.
2. Karyawan karir, pemilihan kriteria tersebut didasarkan pada salah satu variabel independen yaitu mutasi jabatan, bahwasanya dalam karyawan yang berkarir memiliki pengalaman pengetahuan atau pernah mengalami proses pemutasian jabatan, baik itu mutasi jabatan secara

vertikal seperti promosi dan demosi ataupun mutasi secara horizontal pada perusahaan PT.Bank Jatim,Tbk. Cabang Jember.

Berdasarkan teknik pengambilan sampel yang telah dilakukan, didapati perhitungan pemilihan jumlah sampel yang dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Perhitungan pemilihan jumlah sampel

Keterangan	Jumlah karyawan
Jumlah total karyawan (populasi)	63
Karyawan non karir dan calon karyawan	22
Karyawan outsourcing	7
Jumlah sampel penelitian	34

Sumber: Bank Jatim Cabang Jember (diolah)

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

- a. Data kualitatif, yaitu data yang bukan berupa hitungan yang diperoleh melalui interview, observasi dan studi pustaka. Data kualitatif ini berupa Sejarah berdirinya perusahaan/instansi, struktur organisasi, dsb.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa hitungan statistik yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh pendidikan pelatihan dan mutasi jabatan terhadap kemampuan dan kinerja.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer.

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden atau instansi yang terkait secara langsung dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan kuesioner berdasarkan pertanyaan yang telah disediakan yang berkaitan dengan variabel bebas pendidikan pelatihan (X1) dan mutasi jabatan (X2), variabel *intervening* kemampuan kerja (Z), dan variabel terikat kinerja (Y).

3.4. Tehnik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan obyek penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

b. Kuisisioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

c. Studi Pustaka

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menggali data-data melalui literatur dan dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

3.5. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel dalam hal ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu:

a. Variabel bebas atau *variabel independent* (X1, X2 dan X3)

Variabel bebas atau *independent variabel* dalam penelitian ini adalah pendidikan pelatihan (X1), mutasi jabatan (X2), dan kemampuan kerja (X3). Variabel ini adalah variabel yang dapat berpengaruh terhadap variabel yang terikat.

b. Variabel terikat atau *variabel dependent* (Y)

Variabel terikat atau *variabel dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variable bebas.

3.6. Definisi Operasional Variabel

a. Pendidikan pelatihan (X1)

Pendidikan pelatihan adalah suatu bentuk pengembangan tenaga kerja yang dilakukan oleh PT Bank Jatim untuk meningkatkan keterampilan kerja pada karyawannya. Indikator yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan (Dessler, 2010:311) yaitu:

- 1) Metode diklat (pendidikan dan pelatihan), merupakan metode yang digunakan dalam program penelitian apakah sudah baik.
- 2) Modul (isi materi), merupakan kesesuaian pada isi materi dalam program pendidikan pelatihan dengan tugas pekerjaan nyata.
- 3) Kemampuan instruktur, merupakan kejelasan atau kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi ataupun hal-hal lain dalam program pendidikan pelatihan dengan baik.
- 4) Manfaat diklat, merupakan pengaruh dengan adanya program pendidikan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan.
- 5) Sarana dan fasilitas, merupakan perlengkapan yang ada dan digunakan dalam program pendidikan dan pelatihan.

b. Mutasi jabatan (X2)

Mutasi jabatan adalah suatu bentuk pemindahan tenaga kerja oleh pimpinan perusahaan terhadap karyawan PT Bank Jatim atas dasar pertimbangan yang dilakukan. Adapun indikator dalam mutasi jabatan adalah (Bambang, 2006:167) dan Hasibuan (2001:109) ;

- 1) Kemampuan kerja, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan adanya mutasi tersebut semakin bertambah (berpengalaman).
- 2) Persepsi mutasi pada karyawan, merupakan pandangan karyawan terhadap mutasi jabatan yang dilakukan perusahaan sebagai hukuman ataupun prestasi.
- 3) Sikap kerja, merupakan sikap kerjasama antar karyawan (kelompok) dalam suatu perusahaan.
- 4) Kondisi kerja, merupakan suasana dalam bekerja apakah mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan ataupun tugas-tugas yang baru.

- 5) Kejenuhan, merupakan suatu keadaan jenuh atau bosan terhadap sesuatu yang dilakukan secara berulang-ulang. diharapkan proses mutasi dapat mengurangi kejenuhan pada karyawan.

c. Kemampuan kerja (X3)

Kemampuan kerja adalah kesanggupan dari karyawan PT Bank Jatim atas pekerjaan yang diberikan, apakah sesuai dengan yang diharapkan oleh PT Bank Jatim. Adapun indikator dalam kemampuan kerja karyawan adalah (Herlina: 2011) :

- 1) Kemampuan teknis, merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 2) Kemampuan memecahkan masalah, merupakan kemampuan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada pekerjaan dalam mengerjakan tugas.
- 3) Kemampuan interaksi, merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan.
- 4) Kemampuan konseptual, merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. Kemampuan itu memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar dengan tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.
- 5) Kemampuan akademis, merupakan kemampuan dalam bidang akademis yaitu perhitungan dan bahasa.

d. Kinerja (Y)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan PT Bank Jatim dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diberikan pada posisi jabatan tertentu pada PT Bank Jatim. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel kinerja antara lain (Mangkunegara, 2009:97) dan (Moeheriono, 2009:80) ;

- 1) Kualitas, merupakan derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan organisasi maupun konsumen.

- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
- 3) Efektifitas, merupakan derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 4) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktifitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang tepat.
- 5) Tanggung jawab, merupakan konsekuensi yang diambil dari adanya wewenang kekuasaan dan pekerjaan.

3.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur (Sanusi, 2014:60). Jawaban setiap item yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 = Sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 = Setuju (S)
- c. Skor 3 = Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3.8. Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu

dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) ;

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

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendali alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

3.8.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.9 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
 - 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas
- 2) Uji Multikolinearitas
- Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.
- 3) Uji Heteroskedastisitas
- Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusan antara lain :
- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
 - 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.10 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent*

variabel (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61).

Untuk mengetahui pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = variabel kinerja karyawan

X₁ = variabel pendidikan pelatihan

X₂ = variabel mutasi jabatan

X₃ = variabel kemampuan kerja

a = konstanta

b₁ = koefisien regresi variabel pendidikan pelatihan

b₂ = koefisien regresi variabel mutasi jabatan

b₃ = koefisien regresi variabel kemampuan kerja

e = variabel pengganggu (*error*)

3.11 Uji Hipotesis

a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh pendidikan pelatihan, mutasi jabatan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim, Tbk. Cabang Jember. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:68) ;

$$t = \frac{b_i}{S_e(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2, 3$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, 3$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 5% : 2 = 2,5% atau 0,025)

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $t_{tabel} > t_{hitung}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $t_{tabel} < t_{hitung}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Prayitno, 2010:67). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1, X_2, X_3 , secara simultan terhadap variabel Y. Rumus yang akan digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2/(k-1)}{1-R^2/(n-k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F ;

1) $H_0 : b_1, b_2, b_3, \neq 0$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_1, b_2, b_3, = 0$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane 5%*

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $F_{tabel} > t_{hitung}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $F_{tabel} < t_{hitung}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

c. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \frac{\sum Y (b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y + b^4 \sum X_4 Y)}{\sum Y^2}$$

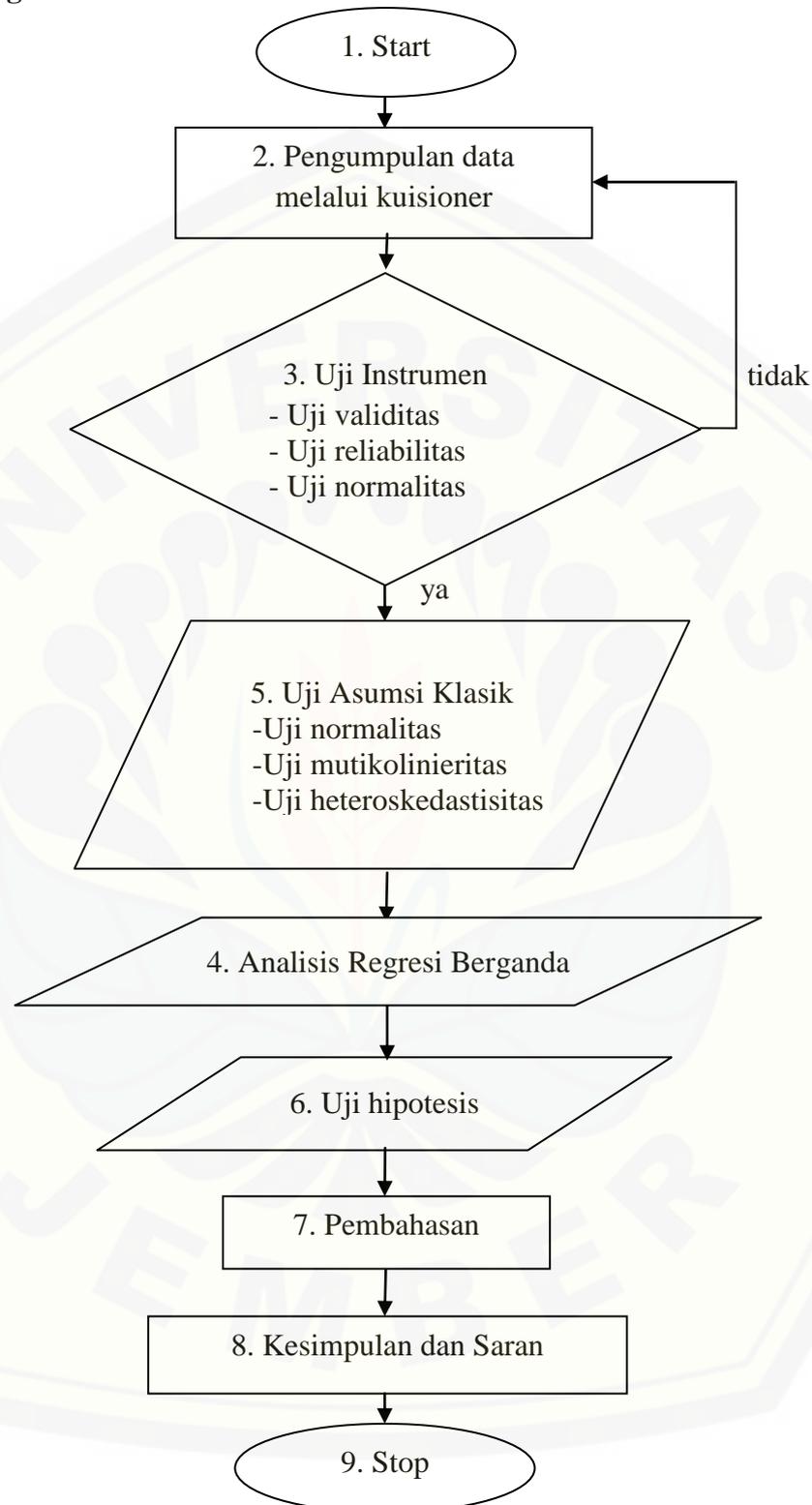
Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

Y = Variabel terikat (*dependent*)

X = Variabel bebas (*Independent*)

b = Koefisien regresi linier

3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3.1 kerangka pemecahan masalah

Sumber: Data diolah