



**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KEPENGURUSAN  
KOMITE OLAHRAGA NASIONAL INDONESIA (KONI)  
CABANG JEMBER**

**Effect of Employee Development Program on Employee Performance  
in The Management of The Indonesian National Sports Committee  
Branch Jember**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**Ratih Purnamasari**  
NIM. 080810291051

**PROGRAM STUDI JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2013**



**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KEPENGURUSAN  
KOMITE OLAHRAGA NASIONAL INDONESIA (KONI)  
CABANG JEMBER**

**Effect of Employee Development Program on Employee Performance  
in The Management of The Indonesian National Sports Committee  
Branch Jember**

**SKRIPSI**

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

Oleh:

**Ratih Purnamasari**  
**NIM. 080810291051**

**PROGRAM STUDI JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2013**

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Program Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kepengurusan Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Cabang Jember

Nama : Ratih Purnamasari

NIM : 080810291051

Jurusan : S-1 Manajemen / Non Reguler

Konsentrasi : Manajemen SDM

Disetujui : 22 Mei 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Budi Nurharjo, M. Si  
NIP. 1957031019840 3 100

Chairul Soleh, SE, M.Si  
NIP. 19690306199903 1 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

Prof. Dr. Isti Fadah, SE, M. Si  
NIP. 196610201990022001

## PERSEMBAHAN

Karya ini merupakan sebagian dari proses yang masih panjang. Atas berkah dan rahmat Allah SWT, serta doa dari orang – orang tersayang karya ini dapat terselesaikan.

Dengan rasa syukur dan tulus hati kupersembahkan karya ini kepada ayahku tercinta yang selalu kurindukan “**Alm. Bambang Sutjipto**” dan Ibuku tersayang “**Eling Yuliani**” Sebagai tanda terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya sederhanaku ini kepada Ibu dan Ayahku yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan kasih cinta yang tiada henti, semua itu tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang kutuliskan kata cinta dan persembahkan. Semoga ini menjasi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia. Karena kusadar, selama ini belum bisa kuperbuat yang lebih untuk Ibu dan Ayah yang selalu membuatku semangat dan selalu memberiku kasih sayang, selalu mendoakan langkahku, dan selalu menasehatiku menjad lebih baik. Terima kasih Ibu dan Terima kasih Ayah love you selalu. Serta tak lupa Kakakku yang aku banggakan “**Mega Wulandari**” tiada yang paling terharu selain saat kita kumpul bersama, walaupun sering bertengkar tapi hal itu selalu menjadi warna yang tak akan pernah tergantikan, ku ucapkan terima kasih sebanyak banyaknya atas doa dan bantuannya selama kumenempuh bangku perkuliahan. Hanya karya sederhanaku ini melalui selembar kertas yang dapat kupersembahkan. Maaf belum bisa aku persembahkan selai karya sederhanaku ini, teruslah berdo’a untukku yang telah memotivasiku.

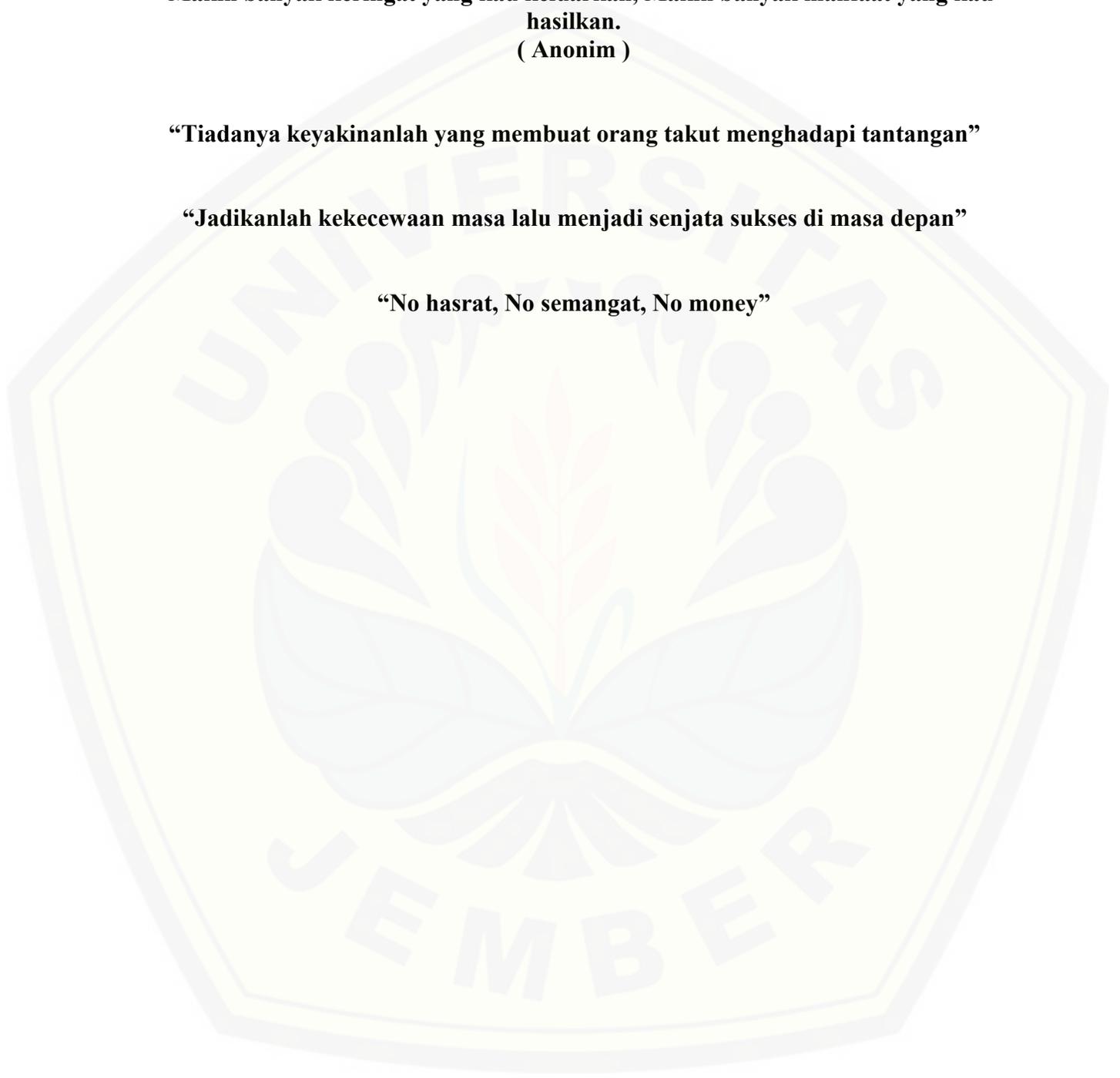
## **MOTTO**

**“Makin banyak keringat yang kau keluarkan, Makin banyak manfaat yang kau hasilkan.  
( Anonim )**

**“Tiadanya keyakinanlah yang membuat orang takut menghadapi tantangan”**

**“Jadikanlah kekecewaan masa lalu menjadi senjata sukses di masa depan”**

**“No hasrat, No semangat, No money”**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratih Purnamasari

NIM : 080810291051

Jurusan : Manajemen Non Reguler

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Pengaruh Program Pengembangan Karyawan Terhadap  
Kinerja Karyawan pada Kepengurusan Komite Olahraga  
Nasional Indonesia (KONI) Cabang Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang telah saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan instansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 Mei 2013

Yang menyatakan,

**RATIH PURNAMASARI**  
**NIM. 080810291051**



SKRIPSI

**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KEPENGURUSAN  
KOMITE OLAHRAGA NASIONAL INDONESIA (KONI)  
CABANG JEMBER**

Oleh:

**Ratih Purnamasari**  
**NIM. 080810291051**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. H. Budi Nurharjo, M.Si  
Dosen Pembimbing Anggota : Chairul Saleh, SE. M.Si

**JUDUL SKRIPSI**  
**KINERJA KARYAWAN PADA KEPENGURUSAN KOMITE**  
**OLAHRAGA NASIONAL INDONESIA (KONI) CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RATIH PURNAMASARI  
NIM : 080810291051  
Jurusan : MANAJEMEN  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

31 Mei 2013

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

Susunan Panitia Penguji:

1. Ketua : Drs. NG. Krishnabudi : .....  
NIP. 19630402 198802 1 001
2. Sekretaris : Drs. Sudarsih, M.Si : .....  
NIP. 19621212 199201 2 001
3. Anggota : Drs. H. Budi Nurharjo, M.Si : .....  
NIP. 19570310 198403 1 003



Mengetahui/Menyetujui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan

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

## ABSTRAK

**Pengaruh Program Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kepengurusan Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Cabang Jember.** Ratih Purnamasari, 080810291051; 2013; 80 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan manusia lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia berkumpul dan bekerjasama untuk memenuhi suatu tujuan dalam sebuah wadah pemersatu yang dikenal dengan sebutan organisasi. Di dalam sebuah organisasi dibutuhkan kerjasama yang terorganisir antara organ – organ yang ada didalamnya. Sesuai pernyataan Ali bin Abi Thalib dalam hadits, bahwa hal kecil yang bekerja terorganisir akan lebih kuat daripada hal besar yang bekerja secara mandiri. Demikian pula asumsi yang terbangun dalam pikiran manusia untuk hidup berorganisasi dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember (2) mengetahui pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember (3) Mengetahui pengaruh pemindahan pegawai terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember (4) Mengetahui pengaruh pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi) terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember tersebut dengan sampel yang digunakan *metode survey*, sedangkan untuk metode analisis yang digunakan dalam penelitian antara lain uji validitas dan reabilitas untuk menguji kuisioner, selain itu analisis lain yang digunakan antara lain analisis regresi yang mencakup analisis regresi linear berganda, uji F dan uji t. Hasil pengujian dan analisis dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) secara partial mempunyai pengaruh yang nyata atau berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja ( $Y$ ). Variabel promosi ( $X_2$ ) secara partial mempunyai pengaruh yang nyata atau berpengaruh signifikan terhadap

variabel kinerja (Y). Variabel pemindahan/mutasi ( $X_3$ ) secara partial mempunyai pengaruh yang nyata atau berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ), variabel promosi ( $X_2$ ) dan variabel pemindahan/mutasi ( $X_3$ ) secara bersama sama atau serempak berpengaruh nyata atau berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y).



## **SUMMARY**

***Effect of Employee Development Program on Employee Performance in Indonesia National Sports Committee Stewardship Muddy Branch; Ratih purnamsari, 080810291051; 2013; 80 pages; Management Departement, Economic Faculty Universitas of Jember.***

*As social beings, humans need other humans you meet their needs. Humans gather and work together to meet the goals in a container knows as the unifying organization. In an organization is needed between organ organ organized therein. Appropriate statement of A;I nin Abi Talib in the hadids, that litle thing organized work will be more powerfull than the big things that work independently. Similiarly, the assumptions build into the human mind to organized life in to the fulfillment of their needs. This study aims to (1) Knowing the influence of education and training on management employee performance branch Indonesian national sports committee Jember (2) Determine the effect of promotion to employee performance management of national sports committee Indonesian branch of Jember (3) Relocate staff determine the effect on the performance of employees in the management of Indonesian national sports committee muddy branch (4) Determine the effect of simultaneous employee development (education and training, promotion, and transfer) on the performance of employee in the management of the national sportscommitte Indonesian Jember branch. The population is all employee who work a caretaker at the national sports commiyyee Indonesian Jember Branch is the sample used by 40 respondent. The sampling technique used survey method, white for the method of analysis ysed of analysis used in the study include the validity and reliabity test to test the questuonnaire, besides other analysis used include regression analysis that included multiple linear regresion analysis, cerrelation coeficient analysis, analysis of multiple determination coefficient, F-test, and T-test. The test result and analysis it can be concluded that the edition and training variables ( $X_1$ ) partial real influence or effect the performance signifikan to variable (Y), promotion variable ( $X_2$ ) has a partially significant effect or significant impact on the performance varibale (Y),*

*variable displacement or mutation ( $X_3$ ) partial real influence or significant effect on the performance variable ( $Y$ ). This suggests that education and training variable ( $X_1$ ), promotion variable ( $X_2$ ) and variable displacement or mutation ( $X_3$ ) is equal to or simultaneously with significant or significant effect on the performance variable ( $Y$ ).*



## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ***“Pengaruh Program Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kepengurusan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.*** Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis sepenuhnya mengakui dan menyadari bahwa upaya, doa serta dukungan, arahan, dan bimbingan dari keluarga maupun dosen pembimbing serta pihak-pihak lainnya sehingga skripsi ini dapat selesai sesuai dengan yang direncanakan, meskipun penulis sadar bahwa tanggung jawab skripsi ini ada pada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan sepenuh hati yang ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Prof. Dr. Istifadah, SE, M.Si, selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. H. Budi Hurharjo. M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan banyak waktu dan tenaga guna memberikan bimbingan, pengarahan, perhatian serta kasih sayang demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
4. Bapak Chairul Soleh, SE. M.Si selau Dosen Pembimbing II yang juga telah meluangkan waktu, tenaga dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, serta membimbing dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Abdul halim, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan motivasi, perhatian, bimbingan dan pengarahan kepada penulis.

6. Seluruh Dosen dan karyawan fakultas ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan ilmunya dengan ikhlas dan tulus dalam mendidik sebagai dasar dalam terjun langsung di masyarakat, jazha qumullah khoirul jazha'.
7. Papa Alm. Bambang Sutjipto dan Mama Eling Yuliani yang telah memberikan kontribusi yang sangat besar melalui doa, ridho, cinta dan tangisnya. Yang terbaik dalam hidupku. I will always love you.
8. My Brother Mega Wulandari yang selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan kuliahku.
9. Semua Sahabat terbaikku, terima kasih untuk semua ingatan yang tercipta , you're my best.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas kerjasama dan bantuannya.  
Semoga Allah SWT senantiasa mengampuni dan mencatat amal kita sebagai amal yang diridhoiNya, serta senantiasa memberikan karunia rahmat, taufiq dan hidayahNya kepada kita semua. Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan segala masukan yang bersifat kritis sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penulisan selanjutnya.

Jember, 17 Desember 2009

Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>SUMMARY</b> .....	xi
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN 1</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Kajian Teori.....	5
2.1.1 Pengembangan Karyawan.....	5
2.1.5 Kinerja karyawan.....	28
2.2.1 Pengaruh Program Pengembangan Karyawan terhadap	

kinerja karyawan	36
<b>2.3 Penelitian Terdahulu</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Kerangka Konseptual Penelitian</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Hipotesis</b>	<b>40</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel</b>	<b>42</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel</b>	<b>42</b>
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Uji Instrumen Data</b>	<b>48</b>
3.8.1 Uji Normalitas	48
3.8.2 Uji Validitas	49
3.8.3 Uji Reabilitas	50
3.8.4 Uji Signifikansi	50
<b>3.9 Analisis Regresi Linear Berganda</b>	<b>43</b>
<b>3.10 Uji Asumsi Klasik</b>	<b>52</b>
3.10.1 Uji Heteroskedastisitas	52
3.10.2 Uji Multikolinieritas	52
3.10.3 Uji Autokorelasi	53
<b>3.11 Uji Hipotesis</b>	<b>53</b>
3.11.1 Uji t	53
3.11.2 Uji F	54
<b>3.12 Kerangka Pemecahan Masalah</b>	<b>56</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Uji Instrumen Penelitian</b>	<b>73</b>
4.2.1 Uji Normalitas	73

4.2.2 Uji Validitas.....	74
4.2.3 Uji Rehabilitas.....	75
<b>4.3 Analisa Regresi Linear Berganda.....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 Uji Signifikansi.....</b>	<b>78</b>
4.4.1 Uji Pengelompokan.....	78
4.4.2 Uji Stepwise.....	79
<b>4.5 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>80</b>
4.5.1 Uji Heteroskedastisitas.....	80
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....	81
4.5.3 Uji Autokorelasi.....	81
<b>4.6 Uji Hipotesis.....</b>	<b>82</b>
4.6.2 Uji F.....	83
<b>4.7 Pembahasan.....</b>	<b>84</b>
<b>4.8 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>89</b>
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>90</b>
5.1 Kesimpulan.....	90
5.2 Saran 91	
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>9</b>

**DAFTAR TABEL**

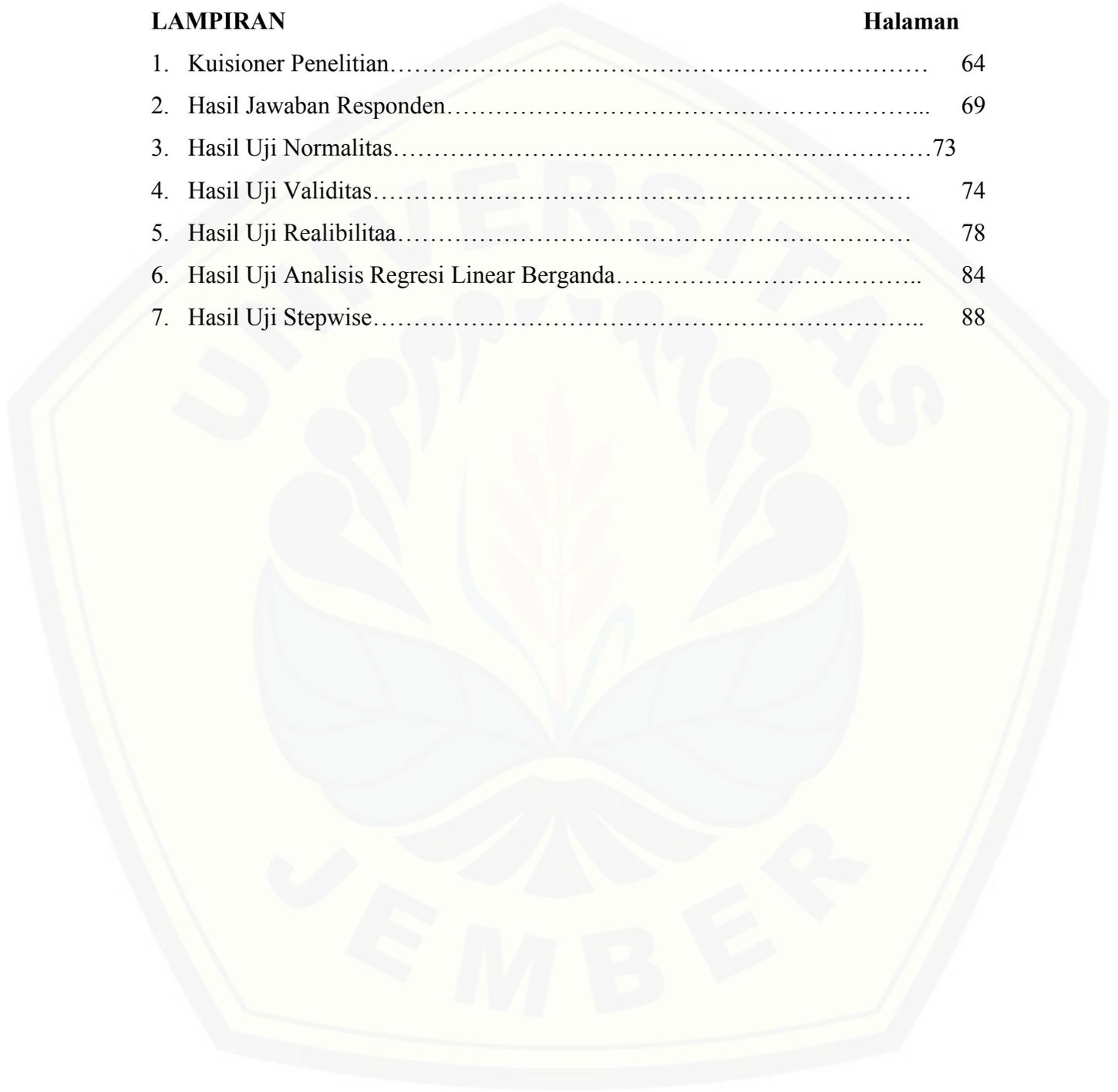
<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	12
4.1	Hasil Uji Normalitas.....	45
4.2	Hasil Uji Validitas.....	46
4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	47
4.4	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	48
4.5	<i>Standardized Canonical Discriminant Function Coefficient</i> .....	49
4.6	Hasil Uji F dan <i>Wilk's Lambda</i> .....	50
4.7	Hasil Uji Multikolinearitas.....	52
4.8	Hasil Uji Autokorelasi.....	53
4.9	Hasil Uji t.....	54
4.10	Hasul Uji F.....	55

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Kerangka Konseptual.....	13
3.1	Kategori Pendidikan dan Pelatihan.....	19
3.2	Kategori Promosi.....	19
3.3	Kategori Mutasi .....	20
3.4	Kategori Kinerja.....	21
3.5	Kerangka Pemecahan Masalah.....	27
4.1	Lambang Komite Olah Raga Nasional Indonesia.....	29
4.2	Struktur Komite Olahraga Nasional Indonesia.....	33
4.3	Hasil Uji Herteroskedastisitas.....	52

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuisisioner Penelitian.....	64
2. Hasil Jawaban Responden.....	69
3. Hasil Uji Normalitas.....	73
4. Hasil Uji Validitas.....	74
5. Hasil Uji Realibilitaa.....	78
6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	84
7. Hasil Uji Stepwise.....	88



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan manusia lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia berkumpul dan berkerjasama untuk memenuhi suatu tujuan dalam sebuah wadah pemersatu yang dikenal dengan sebutan organisasi. Didalam sebuah organisasi dibutuhkan kerjasama yang terorganisir antara organ-organ yang ada didalamnya. Sesuai pernyataan Ali bin Abi Thalib dalam Hadits, bahwa hal kecil yang bekerja terorganisir akan lebih kuat daripada hal besar yang bekerja secara mandiri. Demikian pula asumsi yang terbangun dalam pikiran manusia untuk hidup berorganisasi dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya.

Organisasi dapat dimaknai sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam organisasi telah ditentukan pembagian tugas dan kewajiban, manusia merupakan sumber daya dalam organisasi yang menjadi aspek kunci berjalannya sebuah roda organisasi. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai individu-individu yang berperan dalam kehidupan organisasi, dimana masing-masing individu mempunyai sikap, kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Jika dikelola dengan baik maka sumber daya manusia ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara baik dan professional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara produktif dan wajar, perkembangan ini sangat tergantung pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang ada di dalam organisasi.

Masalah sumber daya manusia sangatlah kompleks dan masih menjadi tumpuan bagi organisasi agar tetap dapat bertahan di era globalisasi. Untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, perlu bagi pimpinan untuk memadukan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi agar dapat tercipta lingkungan kerja yang harmonis dalam organisasi sehingga

karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan akhirnya tujuan organisasi akan dapat dicapai.

Pemberian dorongan kerja melalui adanya program pengembangan karyawan banyak dilakukan oleh para manajemen perusahaan. Program dibentuk sesuai dengan kebutuhan karyawan yang nantinya diproyeksikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja dijadikan tolok-ukur penilaian bagi perusahaan untuk menetapkan kebijakan program pengembangan karyawan. Hal itu menjadikan kinerja karyawan banyak memperoleh perhatian dari pihak manajemen agar kinerja karyawan mengalami peningkatan, salah satu cara untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah dengan mempercayakan posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (*John L. Holland, Gary D. Gottfredson, 1991*).

Saat ini, sebagian besar organisasi khususnya perusahaan telah memiliki program pengembangan karyawan guna memacu peningkatan kinerja karyawan. Demikian halnya dengan Komite Olahraga Nasional Indonesia cabang Jember. Komite Olahraga Nasional Indonesia cabang Jember telah menjalankan program pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Isi dari program tersebut menyangkut pada tiga aspek yakni, pendidikan dan pelatihan, promosi karyawan serta mutasi karyawan. Dari kegiatan program pengembangan karyawan yang telah dilakukan oleh Komite Olahraga Nasional Indonesia cabang Jember, peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh program tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawannya.

Dari penjelasan singkat yang telah disampaikan sebelumnya, maka penelitian ini bermaksudkan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan karyawan terhadap kinerja pada karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia cabang Jember.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan yang membutuhkan jawaban. Pertanyaan tersebut adalah:

- a. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember?

- b. Bagaimana pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember?
- c. Bagaimana pengaruh pemindahan pegawai terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember?
- d. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi) terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember;
- b. Pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember;
- c. Pengaruh pemindahan pegawai terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember;
- d. Pengaruh pengaruh pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi) terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember;

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan akademisi dalam bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengembangan karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

Bagi lembaga yang menjadi objek dalam penelitian ini dapat menjadikan hasil penelitian sebagai informasi dan masukan tentang program pengembangan karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan dimana hal tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam merencanakan dan menentukan kebijakan perusahaan selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teori

#### 2.1.1 Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan pekerjaan saat ini. Pengembangan akan menguntungkan organisasi dan individu (Mathis & Jackson, 2006). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang mewakili pengembangan karyawan, ketiga variabel tersebut adalah pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi atau pemindahan. Berikut merupakan ulasan teori yang disampaikan oleh para ahli.

##### 2.1.1.1 Pendidikan dan pelatihan

Menurut Wursanto (2007), pendidikan dan pelatihan adalah “suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Simamora (2004) menyatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.” Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin, sehingga dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Secara umum tujuan suatu program pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, ketrampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan pendidikan dan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

Menurut Handoko (2001) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pendidikan dan pelatihan, yaitu: “pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi

dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.”

Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan tolok ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan untuk dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu. Pendidikan dan pelatihan pegawai di dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, bukan saja untuk membantu pegawai meningkatkan kualitas dan kemampuan kerjanya, tetapi sekaligus memberi kontribusi bagi pencapaian efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat terwujud keserasian antara tercapainya kepuasan individu pegawai dengan kepentingan organisasi.

### **2.1.1.2 Promosi**

Menurut Fathoni (2006) bahwa promosi atau kenaikan jabatan, kedudukan dan pangkat atau status jenjang dari seseorang pegawai adalah merupakan peningkatan dari seorang pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari susun tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji serta tunjangan lainnya.

Menurut Wursanto (2007), promosi adalah “suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.” Berdasarkan pengertian tersebut, promosi merupakan perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat kerja atau penghasilan.

Sebagai salah satu usaha dalam pengembangan pegawai, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai di dalam organisasi manapun, karena melalui promosi, maka pegawai yang dipromosikan akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari yang diperoleh sebelumnya.

Wursanto (2007) mengungkapkan manfaat promosi sebagai berikut :

- a. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan karirnya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi pegawai, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara para pegawai.

Promosi merupakan jenjang kenaikan karir pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan, memberi harapan perbaikan dalam penghasilan, menambah pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai yang bersangkutan sekaligus akan menjadi daya dorong bagi pegawai lain. Kesempatan promosi akan membangkitkan kemauan untuk maju bagi setiap pegawai serta menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi.

### **2.1.1.3 Mutasi**

Menurut Wursanto (2007), mutasi adalah “suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan”. Beberapa alasan pengembangan pegawai dilakukan melalui transfer atau perpindahan dari suatu lingkungan kerja ke lingkungan kerja lain dijelaskan oleh Hasibuan (2005), sebagai berikut :

- a. Pegawai yang tidak produktif dalam suatu lingkungan kerja tertentu, tidak berarti ia tidak dapat berkembang juga di tempat lain.
- b. Sebagai manusia biasa para pegawai memiliki rasa bosan, terutama dalam rutinitas pekerjaan tetap yang sifatnya monoton tidak ada variasi. Perasaan kebosanan yang dialami para pegawai dapat menyebabkan menurunnya

kualitas maupun tingkat produktivitas kerja. Dengan adanya perpindahan, diharapkan dapat mengatasi tingkat kejenuhan, serta membangkitkan gairah kerja.

- c. Adanya kecenderungan pegawai tidak menunjukkan keseriusan bekerja di tempat kerja yang sekarang, bukan karena bosan, tetapi merasa kurang sesuai dengan minatnya. Hal demikian dapat membawa akibat buruk bagi organisasi bahkan bagi dirinya, terutama untuk tempat kerja yang memerlukan ketelitian, kewaspadaan dan konsentrasi tinggi.
- d. Terjadinya proses reformasi, sehingga menyebabkan perlunya perubahan komposisi tenaga yang meliputi beberapa organisasi yang di satu pihak menimbulkan kelebihan tenaga, dan di lain pihak menyebabkan terjadinya kekurangan tenaga.

Perpindahan pekerjaan dalam suatu organisasi, bukan saja dilakukan atas dasar kewenangan pimpinan untuk memindahkan pegawai ke tempat lain, melainkan juga secara umum dapat dilakukan atas dasar keinginan serta permohonan pegawai yang bersangkutan, dengan alasan ingin mencari pengalaman baru atau ingin memperoleh situasi lingkungan kerja baru, dan alasan-alasan lain yang dapat diterima. Modic (1999) mengemukakan bahwa seseorang akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik jika ia telah mendapatkan pekerjaan yang diinginkannya, terutama jika pekerjaan tersebut menciptakan keahlian yang baru dan menambah pengalaman, yang pada akhirnya akan menimbulkan peluang promosi. Hal itu akan didapat dari pelaksanaan mutasi kerja.

Menurut Wursanto (2007), manfaat mutasi adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar,
- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing,
- c. Menjamin keyakinan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangkakapan mereka,
- d. Memberikan motivasi kepada pegawai, dan

- e. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi penting dilakukan sebagai salah satu cara menghilangkan kejenuhan dan kebosanan, pegawai akan menemukan suasana baru, selain itu mutasi akan menambah kemampuan dan keahlian.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut kamus bahasa Indonesia, karangan Fajri, EM Zul dan Ratu Aprilia Senja (2004:470) adalah suatu yang telah dicapai, prestasi yang diperlihatkan. Sondang PS (2001:110) memberikan definisi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dan menurut Robert LM and Jhon H Jackson (2002:78) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, dan seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada organisasi.

Dari beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwan kinerja merupakan gambaran kemampuan seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diembannya secara tepat guna dan berhasil. Dengan kata lain kinerja merupakan tingkat kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam bahasa inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* adalah kata benda. Salah satu *entry*-nya adalah "*thing done*" (suatu hasil yang telah dikerjakan). Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2002:194). Arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Rivai (Rimawathi, 2009:18) aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu sebagai berikut :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian barang gerak di unit masing-masing dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok.

### **2.1.3 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Cowling dan James (2006) pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Untuk itu, ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja. Selanjutnya menurut Cowling dan James (2006), tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas pegawai menurun. Dengan adanya pengembangan karyawan dalam suatu organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai, peneliti memilih indikator pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi karena ketiga hal tersebut merupakan rangkaian kegiatan dari pengembangan karyawan yang dilakukan oleh pihak manajemen Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Salah satu pemegang peranan penting dalam melakukan suatu penelitian adalah kajian hasil-hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Sari Choyimah (2005) meneliti “Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang”. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah pengembangan karir, sedangkan prestasi kerja sebagai variabel terikat. Metode analisis menggunakan analisis regresi sederhana dengan hasil penelitian sebagai berikut: hasil uji signifikansi secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karena  $39,913 > 3,955$  sehingga hipotesis diterima.

Penelitian lain dilakukan oleh Dani Agung Wicaksono (2010) melakukan penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api (PERSERO) DAOP IX Jember”. Dalam penelitian ini menentukan motivasi sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel penghubung dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Sampel yang diteliti sebanyak 18 responden yang merupakan karyawan PT. Kereta Api (PERSERO) DAOP IX Jember. Metode analisis menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur). Implikasi yang diperoleh dari hasil penelitian adalah secara langsung variabel motivasi (X) mempunyai pengaruh sebesar 0,341 terhadap variabel kinerja karyawan (Y) artinya motivasi (X) berpengaruh secara langsung sebesar 34,1% terhadap kinerja karyawan (Y) sedangkan pengaruh lain sebesar 65,9% disebabkan oleh faktor lain diluar model, sedangkan secara tidak langsung variabel motivasi (X) mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) yaitu sebesar  $0,379 \times 0,254 = 0,096$  artinya motivasi (X) berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 9,6% sedangkan pengaruh lain sebesar 90,4% disebabkan oleh faktor lain diluar model.

**Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

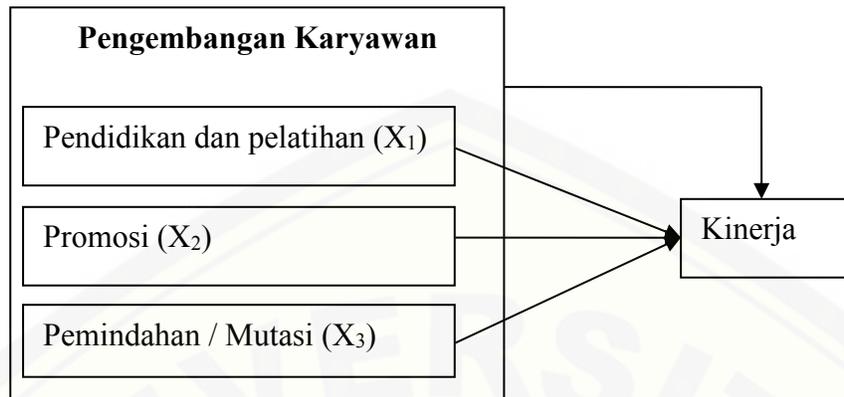
No.	Komponen Penelitian	Sari Choyimah (2005)	Dani Agung Wicaksono (2010)
1.	Judul Penelitian	Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang	Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api (PERSERO) DAOP IX Jember
2.	Variabel yang diteliti	Variabel bebas (X): Pengembangan karir Variabel terikat(Y): Prestasi kerja	Variabel bebas (X): Motivasi Variabel terikat (Y): Kepuasan Kerja Variabel intervening (Z): Kinerja Karyawan
4.	Jumlah Sample	-	18 responden
5.	Alat Analisis	Regresi linier sederhana	Analisis Jalur

Sumber: Data diolah dari berbagai referensi

### 2.3 Kerangka Konseptual

Hasil tinjauan pustaka memberikan gambaran tentang pengembangan karyawan yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, promosi serta pemindahan pegawai. Studi empiris memberikan gambaran tentang pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, dan studi empiris. peneliti mengemukakan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 6.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2002:51). Dari uraian model kerangka konseptual diatas dan dari tinjauan teori yang disampaikan sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.
- b. Promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.
- c. Pemindahan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.

Pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12).

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang mencoba untuk menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh, Murti dan Salamah, (dalam Tika, 2006:52).

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto, 2006:130). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember periode 2013 sejumlah 40 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008:116). Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian (Sekaran, 2006:160). Metode sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus populasi. Jadi jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 40 karyawan.

### 3.3 Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya (Santoso dan Tjiptono, 2001:59). Data primer dalam penelitian ini adalah berupa 40 kuesioner dibagikan oleh peneliti untuk responden yang merupakan karyawan Komite Olahraga Nasional Indonesia Cabang Jember. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan seputar pengembangan karyawan dan kinerja karyawan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan metode survey. Adapun yang dimaksud dengan metode survey dalam penelitian ini adalah suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Data pokok yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah data-data yang berkenaan dengan pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Hasibuan, 2007:70).

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel dependen dan variabel independen.

a. *Variable Independent (X)*

Variabel Independen dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu Pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ), Promosi ( $X_2$ ) serta Pemindahan ( $X_3$ ).

b. *Variable Dependent (Y)*

Variabel Dependen dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu Kinerja karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk tentang bagaimana suatu variabel dapat diukur, sehingga peneliti mengetahui baik buruknya penelitian dilaksanakan. Maka perlu disampaikan beberapa gambaran pengertian variabel-variabel sebagai berikut :

- a. Pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat yang dinyatakan dalam satuan skor. Untuk mengukur pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2007:69) indikator sebagai berikut :

- 1) Materi program pelatihan,
  - 2) Perhatian perusahaan dalam memberikan pelatihan,
  - 3) Dukungan perusahaan bagi pekerja yang mengikuti pelatihan di luar,
  - 4) Manfaat pelatihan dalam meningkatkan kemampuan pekerja.
- b. Promosi ( $X_2$ ) adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, yang biasanya disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian. Dalam menilai variabel promosi digunakan skor. Untuk mengukur promosi menurut Moekijat (1999:106) digunakan indikator sebagai berikut :
- 1) Promosi dibuat atas dasar kecakapan,  
Semua pelaksanaan promosi jabatan dalam saringan pegawai dibuat atas dasar kecakapan diantara pegawai yang paling cakap
  - 2) Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana organisasi,  
Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari bagian urusan pegawai.
  - 3) Pegawai harus diinformasikan tentang rencana promosi  
Para pegawai harus menginformasikan tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi sejelas dan sedetail mungkin.
  - 4) Pemberian keterangan mengenai kebijakan dan prosedur promosi  
Memelihara dan melindungi pegawai dengan memberikan segala keterangan tentang kebijaksanaan dan prosedur untuk mengatur rencana promosi.
  - 5) Lapangan persaingan seluas-luasnya.  
Tiap rencana promosi menggunakan lapangan persaingan yang seluas-luasnya dengan didasarkan atas alasan yang tepat serta dilakukan dengan jujur
- c. Mutasi merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan yang dilakukan secara horisontal di dalam suatu organisasi. Mutasi termasuk dalam pengembangan karyawan karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Dalam menilai variabel

mutasi digunakan skor. Untuk mengukur mutasi menurut Hasibuan (2007:42) digunakan indikator sebagai berikut ini.

- 1) Adanya kesempatan karyawan berprestasi untuk mutasi jabatan,
  - 2) Harapan karyawan untuk mutasi jabatan,
  - 3) Kejelasan informasi mutasi jabatan, dan
  - 4) Memberikan semangat kerja pada karyawan.
- d. Kinerja (Y) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Untuk mengukur mutasi menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) digunakan indikator sebagai berikut ini:
- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan
  - 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
  - 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
  - 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
  - 5) Mampu meminimalkan kesalahan 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 untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:132). Fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap *item* yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
- b. Tidak Setuju (TS) = 2

- c. Setuju (S) = 3
- d. Sangat Setuju (SS) = 4

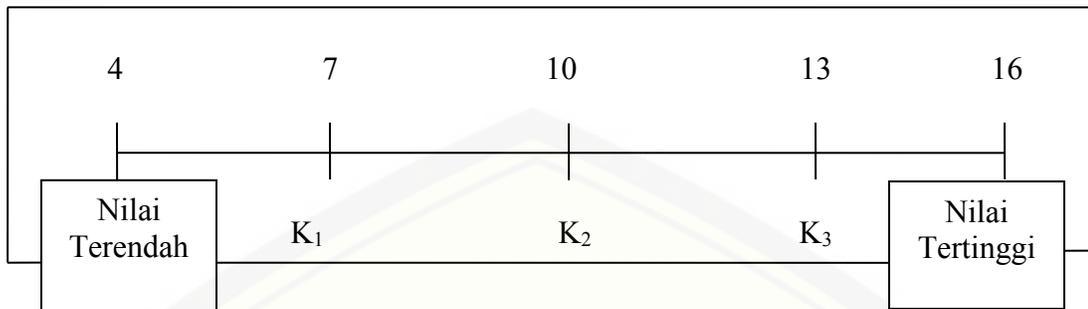
Modifikasi Skala Likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban berdasarkan alasan sebagai berikut:

- a. Kategori ditengah mempunyai arti ganda, biasa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu atas arah kecenderungan jawabannya.
- c. Untuk melihat kecenderungan jawaban responden kearah setuju atau tidak setuju, sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijaring dari para responden.

Guna mempermudah membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu ada kategorisasi makna dari hasil kusioner. Tujuan dari kategorisasi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap item pertanyaan yang ada dalam kusioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode rata-rata., yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaan.

Berdasarkan variabel hasil penelitian, jawaban responden atau tanggapan/pendapat dapat dikategorisasikan sebagai berikut:

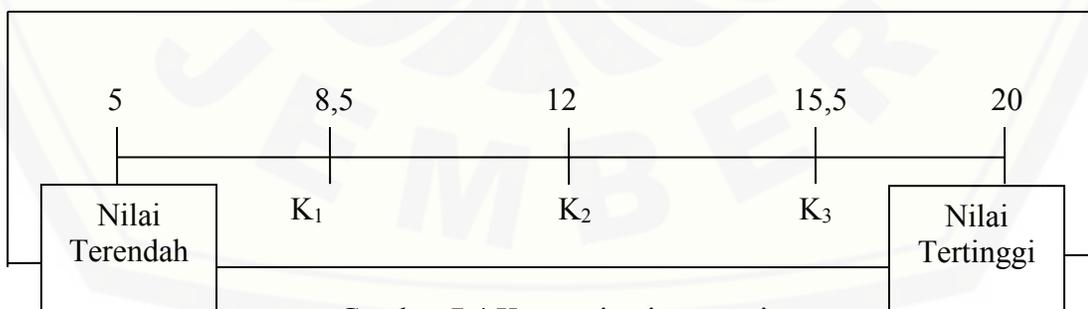
1. Angket atau kusioner mengenai tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) yang dibagikan kepada responden, memiliki pengertian jawaban sebagai berikut, karena terdapat 4 indikator, maka nilai terendah adalah 4, sedangkan nilai tertinggi adalah 16. Kategorisasi variabel pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada gambar 7.1 sebagai berikut:



Gambar 7.1 Kategorisasi Pendidikan dan Pelatihan

Keterangan :

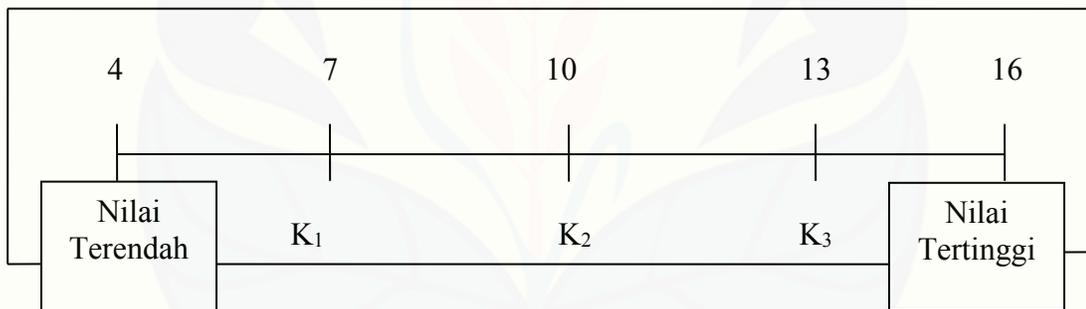
- a. Jika nilai yang dihasilkan  $< K_1$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat rendah.
  - b. Jika nilai yang dihasilkan antara  $K_1 - K_2$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah rendah.
  - c. Jika nilai yang dihasilkan  $K_2 - K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah tinggi.
  - d. Jika nilai yang dihasilkan  $> K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat tinggi.
2. Angket atau kusioner mengenai tanggapan responden terhadap promosi ( $X_2$ ) yang dibagikan kepada responden, memiliki pengertian jawaban sebagai berikut, karena terdapat 5 indikator, maka nilai terendah adalah 5, sedangkan nilai tertinggi adalah 20. Kategorisasi variabel promosi dapat dilihat pada gambar 7.2 sebagai berikut:



Gambar 7.4 Kategorisasi promosi

Keterangan :

- a. Jika nilai yang dihasilkan  $< K_1$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat rendah.
  - b. Jika nilai yang dihasilkan antara  $K_1 - K_2$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah rendah.
  - c. Jika nilai yang dihasilkan  $K_2 - K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah tinggi.
  - d. Jika nilai yang dihasilkan  $> K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat tinggi.
3. Angket atau kusioner mengenai tanggapan responden terhadap mutasi atau pemindahan ( $X_3$ ) yang dibagikan kepada responden, memiliki pengertian jawaban sebagai berikut, karena terdapat 4 indikator, maka nilai terendah adalah 4, sedangkan nilai tertinggi adalah 16. Kategorisasi variabel mutasi dapat dilihat pada gambar 7.3 sebagai berikut:

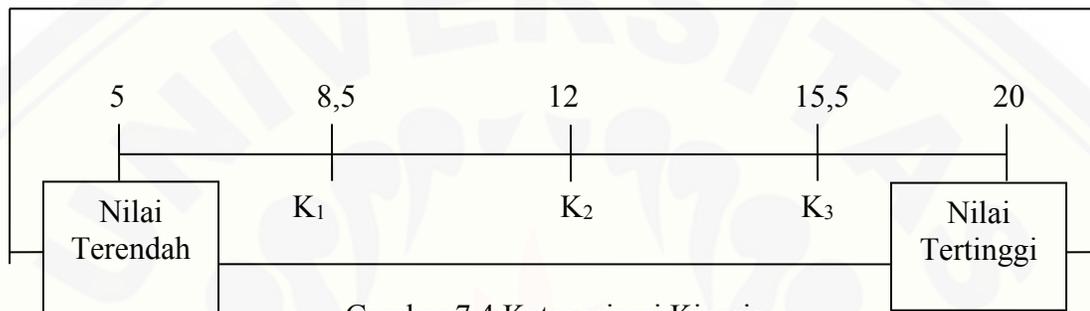


Gambar 7.3 Kategorisasi Mutasi

Keterangan :

- a. Jika nilai yang dihasilkan  $< K_1$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat rendah.
- b. Jika nilai yang dihasilkan antara  $K_1 - K_2$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah rendah.
- c. Jika nilai yang dihasilkan  $K_2 - K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah tinggi.

- d. Jika nilai yang dihasilkan  $>K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat tinggi.
4. Angket atau kusioner mengenai tanggapan responden terhadap kinerja (Y) yang dibagikan kepada responden, memiliki pengertian jawaban sebagai berikut, karena terdapat 5 indikator, maka nilai terendah adalah 5, sedangkan nilai tertinggi adalah 20. Kategorisasi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 7.4 sebagai berikut:



Gambar 7.4 Kategorisasi Kinerja

Keterangan :

- Jika nilai yang dihasilkan  $< K_1$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat rendah.
- Jika nilai yang dihasilkan antara  $K_1 - K_2$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah rendah.
- Jika nilai yang dihasilkan  $K_2 - K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah tinggi.
- Jika nilai yang dihasilkan  $>K_3$ , maka dapat diartikan bahwa tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sangat tinggi.

### 3.8 Uji Instrumen Data

#### 3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal.

Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal (Santoso, 2001:231).

Pada penelitian ini menggunakan metode *kolmogorov smirnov* dengan alasan bahwa data yang dihasilkan lebih akurat karena menguji kenormalan data dengan angka. Data berdistribusi normal apabila nilai setiap variabel kurang dari 0,5.

### 3.8.2 Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa saja yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:109). Suatu tes atau alat instrumen pengukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan pengukuran penelitian tersebut. Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkap data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil - kecilnya diantara subjek yang satu dengan yang lain.

Uji validitas dilakukan dengan menggambarkan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading faktor signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Adapun rumus uji validitas adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

r = koefisien korelasi

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

n = jumlah data (responden atau sampel)

Kriteria validitas setiap item adalah jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dikatakan valid.

### 3.8.3 Uji Realibilitas

Selain harus valid, instrumen juga harus *reliable* sejauh mana hasil suatu pengukur dapat dipercaya. Instrumen dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten. Menurut Ghozali (2004:233), reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum.

Menurut Singarimbun (1995:189), dalam menguji skor antar item dengan menggunakan *Alpha Cronbach's*. Uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2002:42).

### 3.9 Metode Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi, variabel yang memengaruhi disebut *Independent Variable* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *Dependent Variable* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabel bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 174).

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

$Y$  = kinerja

$\alpha$  = konstanta pada  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$

$b_1 \dots b_4$  = koefisien parameter regresi

$X_1$  = variabel tentang pendidikan dan pelatihan

$X_2$  = variabel tentang promosi

$X_3$  = variabel tentang mutasi

## 3.10 Uji Asumsi Klasik

### 3.10.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain (Sugiyono, 2002:54). Dengan dasar pengambilan keputusan jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah maka terjadi homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2002:55).

### 3.10.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinieritas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel bebas (Santoso, Singgih dan Fandy, 2001:124). Gejala multikolinieritas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas (Gujarati, 2003:32). Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas didalam model regresi dapat diketahui dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai angka *tolerance* senilai 10. Hasil VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas, sedangkan nilai VIF lebih kecil dari 10 menunjukkan gejala terjadinya multikolinieritas.

### 3.10.3 Uji Autokorelasi

*Autocorellation* atau korelasi diri berarti hubungan antara error term pada satu observasi dengan observasi lain. Uji autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Maksud korelasi dengan diri sendiri adalah bahwa nilai dari variabel dependen tidak

berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri, baik nilai variabel sebelumnya atau nilai periode sesudahnya (Santoso, 2001:240).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Angka D - W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- Angka D - W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- Angka D - W di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif

## 3.11 Uji Hipotesis

### 3.11.1 Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat (Sugoyono, 2002:84). Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X1, X2, X3, X4, X5, X6 dan X7 secara parsial terhadap variabel Y dengan  $\alpha$  sebesar 0,1 atau 10%. Rumus yang akan digunakan adalah :

$$t = \frac{b_1}{S(b_1)}$$

Dimana :

- t = pengujian secara parsial
- b1 = koefisien regresi linear dari X1, X2 dan X3
- S = Standart Error dari b1, b2 dan b3

Kriteria pengambilan keputusan :

- Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,1 atau 10%) berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0,1 atau 10%) berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Dengan Keterangan:

$H_0$  = Variabel - variabel dalam pengembangan karyawan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan komite olahraga nasional indonesia cabang jember

$H_a$  = Variabel - variabel dalam pengembangan karyawan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan komite olahraga nasional indonesia cabang jember

### 3.11.2 Uji F (F-test)

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2002;86). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap variabel Y dengan  $\alpha$  sebesar 0,1 atau 10%. Rumus yang akan digunakan adalah :

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

Dimana :

F = pengujian secara simultan

$R^2$  = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Kriteria pengambilan keputusan :

- Apabila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,1 atau 10%) berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0,1 atau 10%) berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

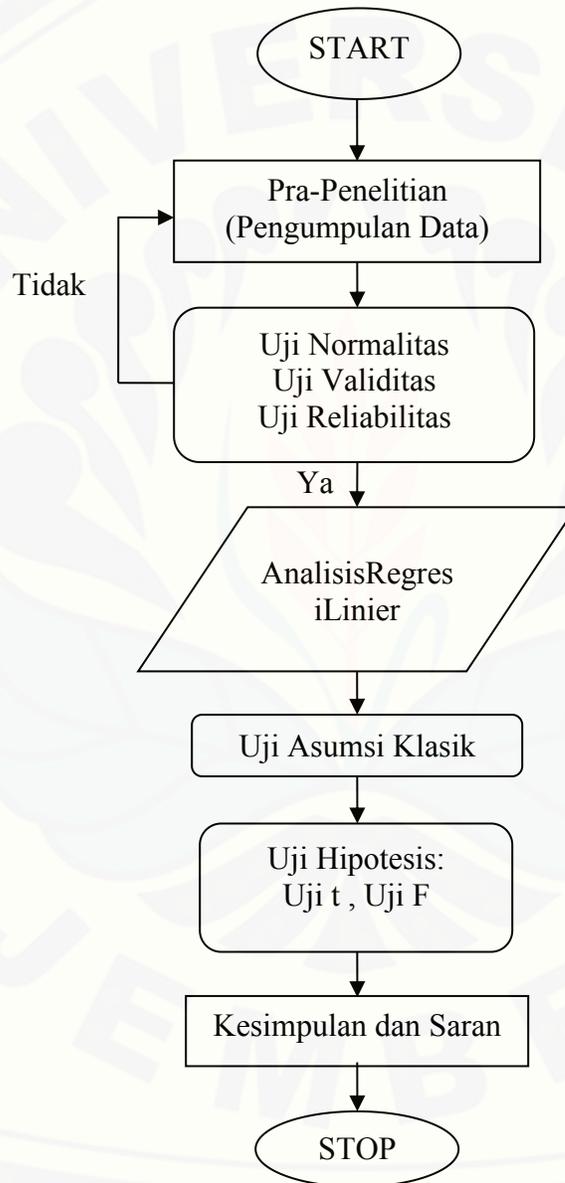
Dengan Keterangan:

$H_0$  = Variabel - variabel dalam pengembangan karyawan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan komite olahraga nasional indonesia cabang jember

$H_a$  = Variabel - variabel dalam pengembangan karyawan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan komite olahraga nasional indonesia cabang jember

### 3.112 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan metode analisis data yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 10.2 Kerangka Pemecahan Masalah

## **Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah**

Berdasarkan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. *Start*, yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
  - b. Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden.
  - c. Melakukan uji normalitas agar data berdistribusi normal.
  - d. Menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh untuk mengetahui sejauh mana keandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai, serta sebagai syarat dalam melakukan analisis regresi linier berganda.
  - e. Jika data hasil uji dinyatakan sohib dan andal, dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda. Tapi jika hasil uji dinyatakan tidak sohib dan andal, maka kembali ke langkah sebelumnya.
  - f. Melakukan analisis regresi linier berganda.
  - g. uji asumsi klasik agar koefisien regresi yang diuji tidak terjadi pembiasan.
  - h. Melakukan uji hipotesis
  - i. Menarik kesimpulan dan saran.
- Stop* merupakan akhir dari seluruh penelitian.