



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT),  
KEDISIPLINAN, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
PRESTASI KERJA PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI  
KANTOR CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING, DISCIPLINE, CARRIER  
DEVELOPMENT ON WORK ACHIEVEMENT IN PT. BANK SYARIAH  
MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Dian Ary Setyawan**

**120810201328**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2016**



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT),  
KEDISIPLINAN, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
PRESTASI KERJA PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI  
KANTOR CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING, DISCIPLINE, CARRIER  
DEVELOPMENT ON WORK ACHIEVEMENT IN PT. BANK SYARIAH  
MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER*

**SKRIPSI**

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

Oleh:

**Dian Ary Setyawan**

**120810201328**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Dian Ary Setyawan  
NIM : 120810201328  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam pengutipan substansi 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 sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 29 November 2016

Yang menyatakan,

Dian Ary Setyawan

120810201328

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan,  
Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Bank  
Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

Nama Mahasiswa : Dian Ary Setyawan

NIM : 120810201328

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal : 29 November 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb

Ema Desia Prajitiyasari S.E., M.M.

NIP. 196304021988012001

NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dr. Ika Barokah S. S.E.. MM

NIP. 197805252003122022

**JUDUL SKRIPSI**

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Dian Ary Setyawan**

**NIM : 120810201328**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

15 Desember 2016

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Drs. Budi Nurhardjo M.Si : (.....)**

**NIP. 195703101984031003**

**Sekretaris : Hadi Paramu MBA, Ph.D. : (.....)**

**NIP. 196901201993031002**

**Anggota : Gusti Ayu Wulandari S.E., MM. : (.....)**

**NIP. 198309122008122001**

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Foto 4X6

**Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,AK,CA**  
**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku Muhammad Toha dan Suhaenah yang telah mendoakan dan memberikan kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Dosen pembimbing skripsi Bapak Drs. NG. Krishnabudi M.Ag dan Ibu Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M. yang selalu sabar membimbing hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
3. Guru – guruku sejak sekolah dasar sampai perguruan tinggi.
4. Teman – teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.
5. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kucintai dan kubanggakan.

## MOTTO

Jangan takut memulai sesuatu dari nol karena anda tidak akan kehilangan apapun ketika yang anda lakukan gagal

( Hitam Putih )

Allah mencintai orang yang bekerja apabila bekerja maka ia selalu memperbaiki prestasi kerja”

( H.R. Tabrani )

Waktu itu bagaikan pedang, jika kamu tidak memanfaatkannya menggunakan untuk memotong, ia akan memotongmu (menggilasmu)”

(H.R. Muslim)

## RINGKASAN

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT), KEDISIPLINAN, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRESTASI KERJA PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER;** Dian Ary Setyawan; 120810201328; 2016; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur mutlak yang ada dalam setiap kegiatan di perusahaan dan penggerak utama dari sumber daya yang lain, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka sumber daya lainnya seperti sumber daya alam, modal, mesin, dan teknologi tidak bisa berdaya guna secara maksimal. Sumber daya manusia perlu memiliki keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, Kesesuaian antara perencanaan karir dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan dapat menjadi motivasi dalam bekerja, sehingga karyawan akan saling berkompetisi untuk meningkatkan prestasi kerjanya, dengan adanya pendidikan dan pelatihan ditambah dengan kedisiplinan yang tinggi maka prestasi kerja karyawan juga ikut meningkat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan, kedisiplinan, pengembangan karir terhadap prestasi kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember yang berjumlah 54 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Jenis penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat pengujian hipotesa. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel *independent* dan *dependent*. Jumlah kuesioner yang dibagikan dalam penelitian ini sebanyak 54 kuesioner dan kuesioner yang kembali serta dapat diolah berjumlah 36.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan, kedisiplinan, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember. Secara simultan parsial variabel pendidikan dan pelatihan, kedisiplinan, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

**Kata Kunci :** Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja



## SUMMARY

**THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING, DISCIPLINE, CAREER DEVELOPMENT ON WORK ACHIEVEMENT IN PT. BANK MANDIRI SYARIAH KANTOR CABANG JEMBER;** Dian Ary Setyawan; 120810201328; 2016; The Department Faculty of Economics and Business Management University of Jember.

Human resources is one of the absolute element that is present in every activity in the company and the prime mover of the resources of the other, the absence of qualified human resources then other resources such as natural resources, capital, technology, and the machine can not be empowered in order to optimally. Human resources need to have a reliable skills in handling any job, alignment of career planning with career opportunities provided companies can be a motivation in the work, so that employees will compete each other to improve the accomplishment of his work, with the education and training coupled with high discipline then work achievement employees also increased.

This research aims to analyze the effect of education and training, discipline, career development towards work achievement on Syariah PT. Bank Mandiri Kantor Cabang Jember. The population in this research is the permanent employees at PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember totalling 54 employees. Sampling technique used is a sampling of saturated. This research type is explanatory research i.e. research study that tried to explain a problem and there are a staple of testing these hypotheses. Analysis tools are used multiple linear regression analsis is to test the influence of independent and dependent variables. The number of questionnaires distributed in the research as much as 54 questionnaire and the questionnaire again and can be processed amounted to 36.

The results showed that partially variable of education and training, discipline, influential career development significantly to work achievement on PT. Bank Mandiri Syariah kantor cabang Jember. Simultaneously the partial variables of education and training, discipline, influential career development significantly to work achievement on PT. Bank Mandiri Syariah kantor cabang Jember.

**Keywords:** Education and training, discipline, career development and work achievement

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-nya, sehingga penulis dapat menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak hanya dari diri penulis, tetapi juga dari kebaikan beberapa pihak yang dengan rela membantu baik secara langsung dengan perbuatan maupun secara tidak langsung dengan dukungan moral. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

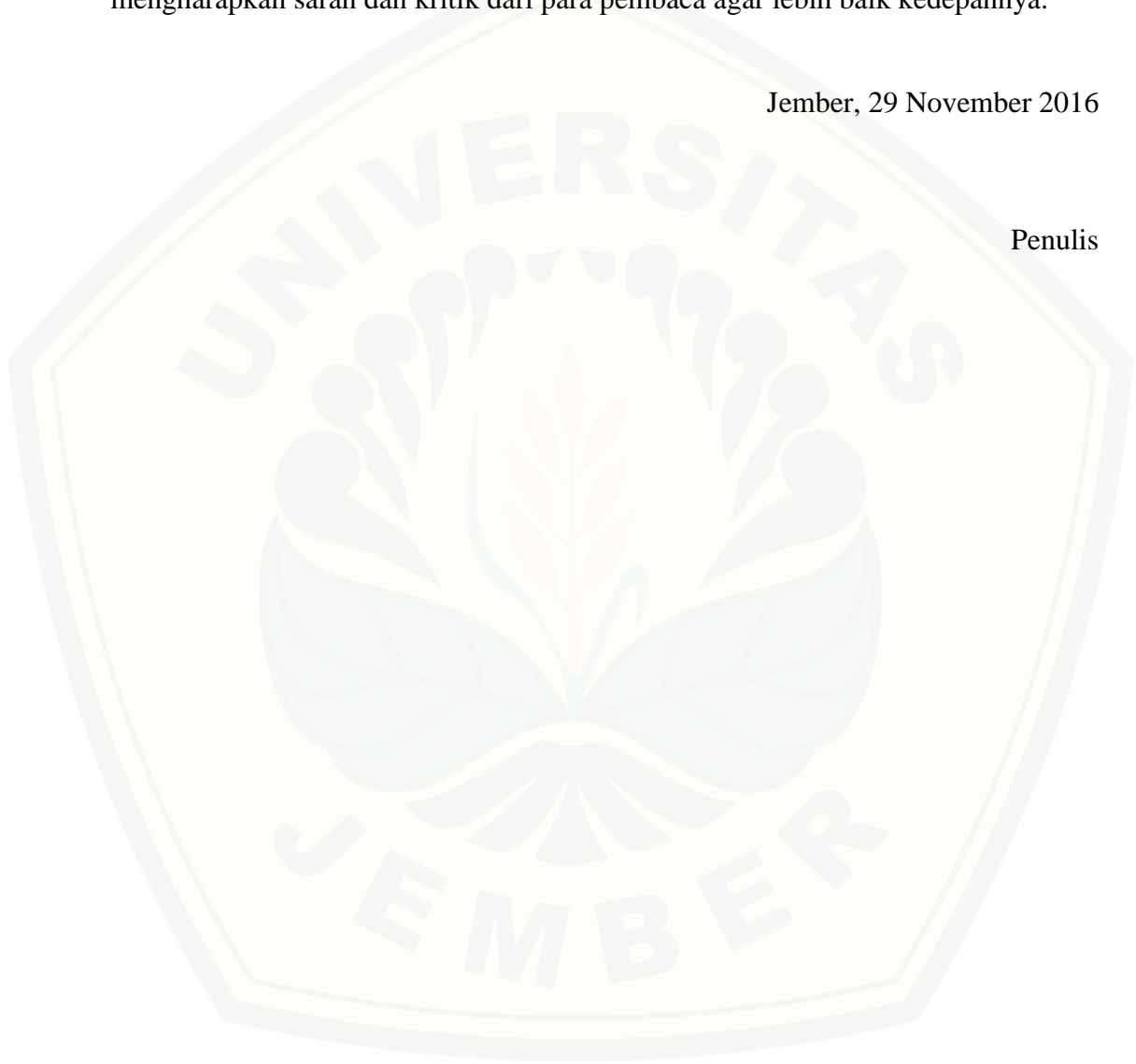
1. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
2. Ibu Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Phd., selaku Rektor Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Bapak Dr. Handriyono, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan Bapak Drs. Marmono S., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember serta Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, MM., selaku ketua program studi S1 Manajemen.
6. Bapak Drs. Budi Nurhardjo M.Si., Bapak Hadi Paramu MBA, Ph.D., dan Ibu Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi.
7. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang turut membantu dalam memberikan informasi penting yang berkaitan dengan perkuliahan maupun penyelesaian tugas akhir.
8. Ayah dan ibu tercinta, Muhammad Toha dan Suhaenah yang senantiasa memberikan do'a, kasih sayang, nasehat serta dorongan dalam segala hal.
9. Kakakku iswahyudi dan isnaini yang selalu memberikan nasehat dan semangat.
10. Nailin N., Aldilla I. Gumilang, Andri Tri, Fardiansyah Rezfah, Dwi Prastya, Afije, Kautsar, Sapta Yanuar, Alim Bainana yang selalu bersama-sama menunggu dosen untuk bimbingan atau hanya sekedar ngopi di kantin senang bisa mengenal kalian.
11. Sahabat Moch Al Aziz, Elvira Dwi, Dedy Permana, Yudi Kharisma, Bagus Eko, Yudha Wira, Ari Aprianto yang telah memberikan dorongan bagi saya untuk tetap selalu melangkah kedepan.

12. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.
13. Dan semua pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan saran dan bantuan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan, oleh karena itu penyusun sangat mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca agar lebih baik kedepannya.

Jember, 29 November 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Pendidikan dan Pelatihan (diklat) .....	7
2.1.2 Kedisiplinan.....	16
2.1.3 Pengembangan Karir .....	23
2.1.4 Prestasi Kerja.....	30
2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.4 Hipotesis Penelitian .....	42
2.4.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Prestasi Kerja.....	42
2.4.2 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Prestasi Kerja.....	43
2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja..	43
2.4.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja.....	44
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	46
3.1 Rancangan Penelitian.....	46
3.2 Populasi dan Sampel.....	46

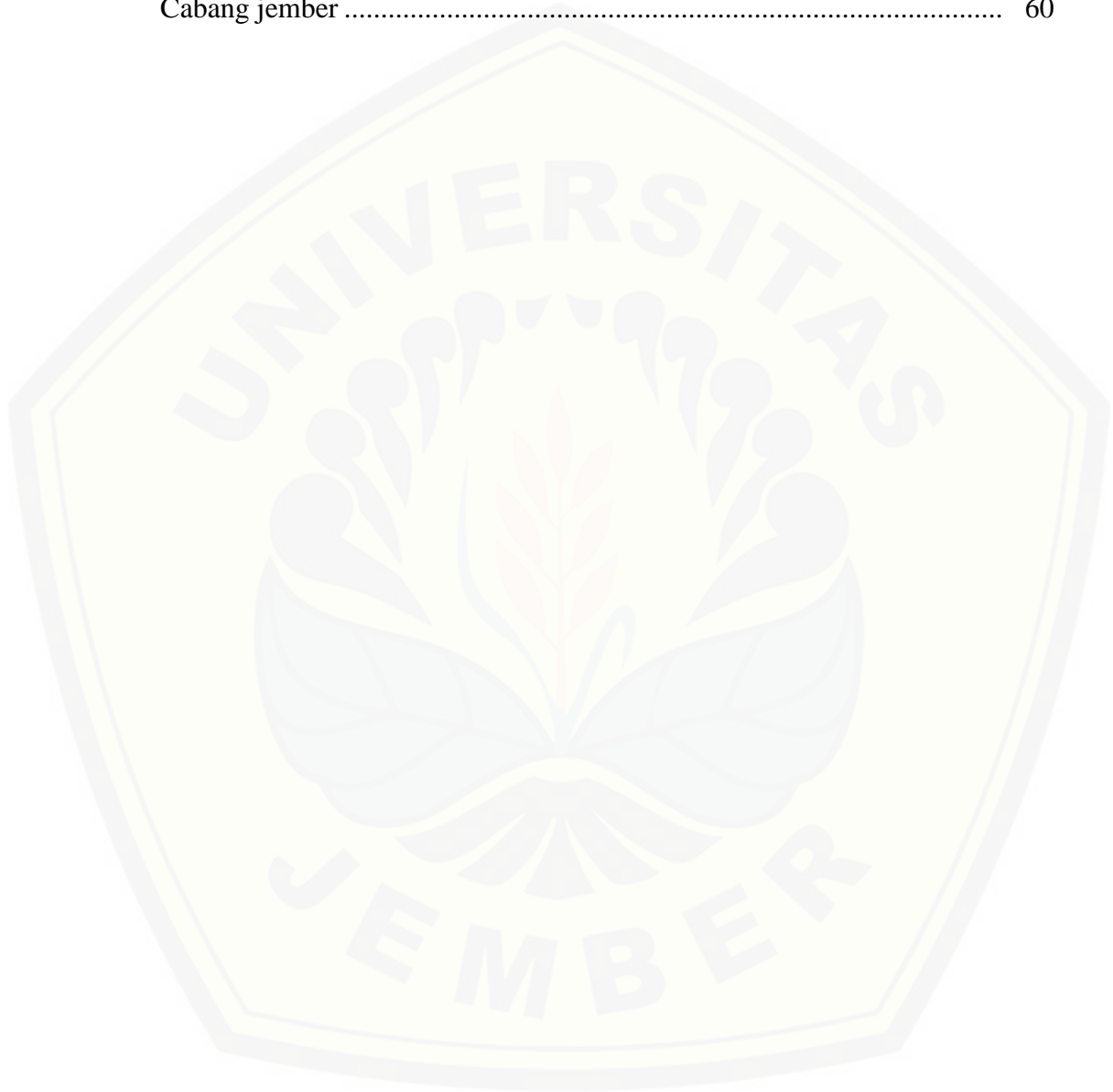
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4 Metode Pengumpuln Data .....	46
3.5 Identifikasi variabel .....	47
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	47
3.7 Metode Analisis Data.....	49
3.7.1 Uji Normalitas Data.....	49
3.7.2 Uji Instrumen.....	50
3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda .....	51
3.7.4 Uji Asumsi Klasik .....	51
3.7.5 Uji Hipotesis.....	52
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....	55
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	57
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
4.1.1 Gambaran Umum PT. Bank Syariah Mandiri.....	57
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember .....	59
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember .....	59
4.2 Hasil Analisis Data .....	61
4.2.1 Karakteristik Responden .....	61
4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	63
4.2.3 Uji Normalitas Data.....	67
4.2.4 Uji Instrumen Data .....	67
4.2.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
4.2.6 Uji Asumsi Klasik .....	71
4.2.7 Uji Hipotesis.....	73
4.3 Pembahasan .....	74
4.3.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Prestasi Kerja.....	74
4.3.2 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Prestasi Kerja.....	75
4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja..	76
4.3.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja.....	77
4.4 Keterbatasan Penelitian .....	78
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	79
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	81
<b>LAMPIRAN</b> .....	84

**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
4.1 Distribusi Kuesioner .....	61
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	62
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (diklat).....	63
4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kedisiplinan .....	64
4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir.....	65
4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja .....	66
4.9 Hasil Uji Normalitas Data.....	67
4.10 Validitas Instrumen Variabel Pendidikan dan Pelatihan (diklat) .....	68
4.11 Validitas Instrumen Variabel Kedisiplinan .....	68
4.12 Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir .....	68
4.13 Validitas Instrumen Variabel Prestasi Kerja .....	69
4.14 Hasil Uji Reliabilitas .....	69
4.15 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
4.16 Hasil Uji Normalitas Model.....	71
4.17 Hasil Uji Multikolinearitas .....	72
4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	72
4.19 Hasil Uji t.....	73
4.20 Hasil Uji F .....	74

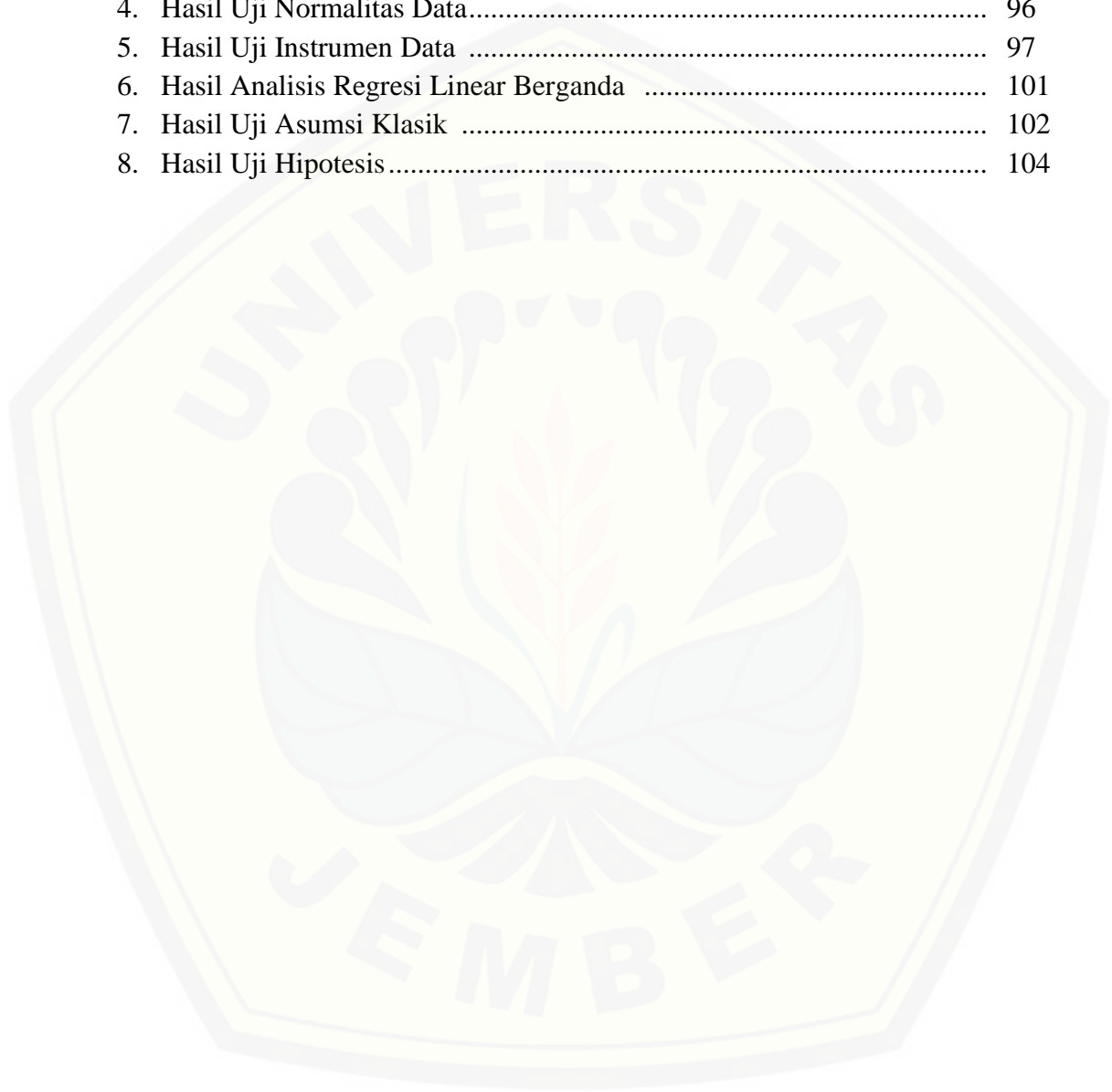
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	41
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	55
4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang jember .....	60



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Kuisisioner Penelitian .....	84
2. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner .....	88
3. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	90
4. Hasil Uji Normalitas Data.....	96
5. Hasil Uji Instrumen Data .....	97
6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	101
7. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	102
8. Hasil Uji Hipotesis .....	104





## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini setiap perusahaan berupaya untuk menunjukkan keunggulan-keunggulannya agar tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Proses pencapaian tujuan perusahaan tentu tidak hanya ditentukan oleh canggihnya teknologi, sarana ataupun prasarana yang dimiliki melainkan juga tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur mutlak yang ada dalam setiap kegiatan di perusahaan dan penggerak utama dari sumber daya yang lain, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka sumber daya lainnya seperti sumber daya alam, modal, mesin, dan teknologi tidak bisa berdaya guna secara maksimal. Sumber daya manusia perlu memiliki keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya keterampilan yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja. Mangkunegara (2006:67) berpendapat bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Tanpa adanya prestasi kerja dari seluruh karyawan maka keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya akan sulit tercapai.

Peningkatan prestasi kerja karyawan sangatlah penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi salah satunya adalah dengan cara pemberian pendidikan dan pelatihan terhadap karyawan. Flippo (1996:215) menyatakan pendidikan adalah untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan sedangkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Pendidikan dan pelatihan diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan baru diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik dan melaksanakan kewajibannya dalam perusahaan.

Tujuan suatu organisasi mengadakan program pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja lebih baik dan efektif sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Apabila pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara efektif dan efisien maka prestasi kerja karyawan akan meningkat

Selain pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karena manusia memiliki karakteristik yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Manusia mempunyai pikiran dan perasaan yang menentukan tindakan termasuk disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2007:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Karyawan yang mematuhi peraturan perusahaan akan menciptakan suasana yang lebih kondusif sehingga akan berdampak positif pada aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat melaksanakan peranan serta tanggung jawabnya. Martoyo (2007:74) berpendapat bahwa pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Mengingat pengembangan karir turut mempengaruhi prestasi kerja karyawan, dibutuhkan adanya perencanaan karir baik yang dilakukan perusahaan maupun karyawan. Apabila perencanaan karir yang dilakukan karyawan sesuai dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan, maka kemungkinan besar dari diri karyawan tersebut akan timbul semangat kerja yang tinggi. Kesesuaian antara perencanaan karir dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan juga dapat menjadi motivasi dalam bekerja, sehingga mereka akan saling berkompetisi untuk meningkatkan prestasinya.

PT Bank Syariah Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan yang dalam operasionalnya berlandaskan prinsip-prinsip syariah dengan aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain terutama yang berkaitan dengan penyimpanan dana, pembiayaan kegiatan usaha, dan kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah. PT Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank syariah yang menghadapi tantangan dalam persaingan dengan bank konvensional. Menghadapi persaingan tersebut Bank Syariah Mandiri mempunyai misi yaitu mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkisanambungan, meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah, mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel, mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai universal, mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat, dan meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan. Hal tersebut membuat karyawan bersikap profesional dalam bekerja dan secara terus menerus meningkatkan kompetensinya terbukti dengan diperolehnya penghargaan *the best HRD* dari Bank Indonesia, penghargaan tersebut diberikan atas kinerja Bank Syariah Mandiri sebagai bank syariah terbaik dalam mengembangkan sumberdaya manusia (SDM).

Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, sebagian besar lulusan dari program studi ekonomi maupun ekonomi syariah serta program studi dibidang ilmu lainnya sehingga perlu diberikan pendidikan dan pelatihan singkat selama 10 hari kerja mengenai perbankan syariah dan selanjutnya mengikuti program diklat yang ada di perusahaan. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dapat memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan serta sikap yang membuat karyawan tersebut terlatih dan ahli dibidangnya. karyawan apabila memiliki keahlian dapat dengan mudah menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan oleh atasannya. Karyawan tersebut akan memiliki nilai positif dimata atasannya dan hal ini akan memudahkan ia untuk memperoleh pengembangan karier yang lebih tinggi. Perusahaan akan mencapai tujuannya jika dikelola

dengan baik, hanya saja keberhasilan untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan tidak lagi ditentukan oleh keberhasilan penerapan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang juga ikut menentukan keberhasilan organisasi. Faktor tersebut adalah kedisiplinan yang dimilikinya. Karyawan Bank Syariah Mandiri mempunyai disiplin yang cukup baik terlihat karyawan menggunakan jam kerjanya sebaik mungkin pada saat setelah jam istirahat sudah ada ditempat kerjanya masing-masing. Disiplin kerja bertujuan agar seluruh karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik pula. Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Jember berpandangan bahwa pengembangan karir harus dilakukan karena perusahaan memahami kebutuhan dan tujuan yang hendak dicapai oleh karyawan, melalui kesempatan karir yang tersedia di perusahaan. Karyawan menyesuaikan dengan perencanaan karir yang dibuat perusahaan guna mencapai prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Berangkat dari hal tersebut maka penulis ingin melakukan penelitian apakah prestasi kerja para karyawan dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, dan pengembangan karir dengan adanya hal tersebut perlu adanya penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh diklat, kedisiplinan, dan pengembangan karir dalam mempengaruhi prestasi kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pendidikan dan Latihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dapat di ambil rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember ?
- b. Apakah kedisiplinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember ?

- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember?
- d. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember
- b. Untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember
- c. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember
- d. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, pengembangan karir secara simultan terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya mempelajari pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, pengembangan karir terhadap prestasi kerja sehingga menambah wawasan praktis.

- b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan pembelajaran manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

c. Bagi PT Bank Syariah Mandiri

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat bagi perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

##### a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dilaksanakan secara sembarangan. Artinya, agar efektivitas dan pendidikan dapat terjamin, perlu adanya penanganan yang serius dan baik yang menyangkut sarana maupun prasarana sehingga meningkatkan keahlian dan prestasi kerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya.

Menurut Mangkunegara (2006:44) pendidikan adalah suatu kegiatan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Dan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan kemampuan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Flippo (1996:215) menyatakan pendidikan adalah untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan secara umum sedangkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Robinson dalam Atmodiwirio (2002:37) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk mencapai standar kerja yang diharapkan.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002 :199) pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.

Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Pelatihan merupakan proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pendidikan adalah suatu kegiatan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

#### b. Indikator Pendidikan dan Pelatihan

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) Manfaat diklat

Menurut penelitian yang dilakukan Sinaga (2014) indikator pendidikan dan pelatihan yang dipakai yaitu :

- 1) materi diklat
- 2) instruktur diklat
- 3) metode pelatihan



c. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Walaupun terdapat perbedaan-perbedaan dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan, pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama. Menurut Hasibuan (2010:70), tujuan-tujuan program pendidikan dan pelatihan antara lain :

1) Produktivitas Kerja

Dengan pendidikan dan pelatihan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* karyawan semakin baik.

2) Efisiensi

Program pendidikan dan pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Kerusakan

Program pendidikan dan pelatihan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kecelakaan

Program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada konsumen perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6) Moral

Dengan program pendidikan dan pelatihan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Karier

Dengan program pendidikan dan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Konseptual

Dengan program pendidikan dan pelatihan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

9) Kepemimpinan

Dengan program pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas jasa

Dengan program pendidikan dan pelatihan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen

Program pendidikan dan pelatihan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Manfaat pendidikan dan pelatihan menurut Sastrohadiwiryono (2002:212) 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 dan pelatihan, Para tenaga Kerja diharapkan dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

- 2) Pengurangan Keterlambatan Kerja, Kemangkiran, serta Perpindahan Tenaga Kerja.

Manajemen pada seluruh hierarki perusahaan, khususnya manajemen tenaga kerja harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan begitu diharapkan tingkat tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengurangi tindakan-tindakan negatif. Salah satu yang diharapkan dalam jangka pendek adalah kemungkinan timbulnya semangat dan gairah kerja pada tenaga kerja. Media yang tepat adalah melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

- 3) Pengurangan Timbulnya Kecelakaan dalam bekerja, Kerusakan, dan Peningkatan Pemeliharaan terhadap Alat-Alat Kerja

Tindakan yang paling tepat dan harus dilakukan adalah menyelenggarakan pendidikan dan 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 dan pelatihan bagi tenaga kerjanya.

- 5) Peningkatan Kecakapan Kerja

Perkembangan teknologi yang makin 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 adalah melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

- 6) Peningkatan Rasa Tanggung Jawab

Masing-masing tenaga kerja sebenarnya memiliki tanggung jawab, hanya tingkatan dan kebutuhannya berbeda-beda bergantung pada beban tugas

dan pekerjaan yang diserahkan padanya. Yang dimaksud tanggung jawab disini adalah kewajiban seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Makin tinggi hierarki perusahaan/organisasi makin besar tanggung jawab yang diserahkan kepadanya.

d. Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Handoko (2014:108) menguraikan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai :

1) Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

2) Sasaran-sasaran latihan dan pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektifitas program dapat diukur.

3) Isi program dan Prinsip-prinsip belajar

a) Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran - sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apa pun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya latihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi untuk

mengikuti program-program rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

b) Prinsip-prinsip belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimanapun juga, ada beberapa prinsip belajar (learning principles) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Di samping itu perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan lainnya.

e. Metode Pendidikan dan Latihan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 :214) metode serta teknik pendidikan dan pelatihan juga dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya :

1) Pelatihan di tempat tenaga kerja

Pelatihan di tempat tenaga kerja yang dimaksudkan untuk memberikan petunjuk khusus kepada para tenaga kerja guna melakukan tugas serta pekerjaannya. Pelatihan di tempat kerja penyelenggaraannya pada tempat kerja berupa pelatihan praktek dengan menggunakan situasi pekerjaan sebagai sarana untuk memberi instruksi/petunjuk. Jenis metode ini sering dijumpai karena dianggap sebagai metode yang efektif dan efisien serta alokasi biaya juga murah.

2) Kuliah

Metode kuliah sering digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaannya, metode ini banyak sisi positifnya yaitu selain dapat menampung peserta dalam jumlah banyak juga dapat menggunakan media cetak, elektronik, misalnya bagan, chart, kaset, video, film maupun jenis peraga lainnya. Namun disisi lain, metode ini seringkali dipandang kurang efektif karena biasanya kurang memberikan pengembangan diantara peserta dan lebih banyak bersifat memberi (given)

yaitu hanya memindahkan ide, pengetahuan, keahlian dan kecakapan dari para pengajar kepada para peserta pendidikan dan pelatihan.

3) Studi Kasus

Penyajian laporan dari suatu kejadian yang telah diteliti, di analisis tetapi masih memerlukan keputusan peserta serta pemecahannya. Fungsinya untuk menganalisis suatu masalah dalam mendemonstrasikan ringkasan suatu kasus secara jelas dan padat.

4) Permainan Peranan (Role Playing)

Metode role playing dapat didefinisikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat persis interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan. Peragaan ini biasanya disusun oleh suatu diskusi dan analisis untuk menentukan hal-hal yang telah terjadi, mengapa terjadi, bagaimana masalah tersebut mendapatkan sebuah solusi.

5) Seminar dan lokakarya

Seminar adalah pertemuan ilmiah untuk membicarakan dan menemukan dalil-dalil, aksioma-aksiomah, doktrin-doktrin, atau norma/aturan baru mengenai suatu masalah . Sedangkan loka karya adalah suatu metode pendidikan dan pelatihan , biasanya dibagi menjadi kelompok berkisar antara 10 sampai 25 orang. Masing-masing kelompok mengambil bagian pada pertemuan untuk membicarakan suatu masalah serta untuk memperbaiki kecakapan individu dalam memecahkan masalah.

6) Simposium

Simposium adalah serangkaian pembicaraan yang diberikan oleh beberapa ahli dalam bidangnya masing-masing dengan topik yang berlainan tetapi berhubungan erat satu sama lainnya.

7) Diskusi kelompok

Metode pendidikan dan pelatihan diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan/oral mengenai tujuan tertentu yang didalamnya melibatkan peserta, melalui tukar menukar informasi dan pendapat untuk pemecahan sesuatu masalah/persoalan.

#### 8) Kombinasi

Selain metode yang telah diuraikan diatas ada satu metode yang kadang-kadang dilakukan penyelenggara pendidikan yaitu metode kombinasi yaitu gabungan dari dua atau lebih metode yang dilaksanakan dengan tidak mengindahkan prinsip dari masing-masing metode.

Menurut Flippo (1996:217) ada empat metode yaitu :

##### 1) Pelatihan di tempat kerja

Metode ini mempunyai kelebihan karena memberi motivasi besar pada petatar (*trainee*) untuk belajar karena pelatihan itu tidak berlangsung dalam situasi kelas artifisial.kenyataan menunjukkan bahwa keberhasilan dari sistem itu hampir sepenuhnya tergantung pada penyelia langsung.

##### 2) Sekolah vestibule

Sekolah ini dibentuk untuk mengatasi masalah pelatihan yang umumnya sama dan hadapi dalam pelatihan di tempat kerja. Sekolah vestibul merupakan suatu kegiatan khusus departemen personalia.sekolah itu biasanya melatih jenis pekerjaan yang sama dengan pelatihan ditempat kerja.

##### 3) Program magang

Program magang dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Program magang melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan.

##### 4) Kursus-kursus khusus

Sistem pelatihan operasional yang terakhir ini oleh beberapa orang mungkin digolongkan sebagai pendidikan dan bukan pelatihan. Namun kursus-kursus khusus seperti matematika bengkel atau membaca cetak biru, tidak dapat disebut sebagai pendidikan umum dan dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seseorang.

### 6.1.2 Kedisiplinan

#### a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:291) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dimana kesadaran adalah sikap seseorang secara suka rela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi. Menurut Rivai (2005:444) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Simamora (1997: 746) disiplin (*discipline*) prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri pegawai, yang menyebabkan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan yang sudah ada dan bersedia menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.



#### b. Indikator Disiplin Kerja

Bentuk- bentuk disiplin menurut Simamora (1997:746) ada 3 yaitu :

- 1) Disiplin manajerial (*managerial discipline*), di mana segala sesuatu tergantung pada pemimpin, dari permulaan hingga akhir. Terdapat sekelompok orang yang dapat menjawab seseorang yang akan mengarahkan apa harus mereka lakukan. Hanya melalui arahan individuallah kelompok tersebut membuahkkan kinerja yang berharga dan segala sesuatu tergantung pada pemimpin.
- 2) Disiplin tim (*team discipline*), dimana kesempurnaan kinerja bermuara dari saling ketergantungan satu sama lain, dan saling ketergantungan ini berasal dari suatu komitmen oleh setiap anggota terhadap keseluruhan organisasi. Kegagalan satu orang akan menjadi kejatuhan semua orang, hal ini biasanya dijumpai dalam kelompok-kelompok kerja yang relatif kecil.
- 3) Disiplin diri (*self discipline*), dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

Menurut Guntur (2000 :34-35) adapun kriteria yang dipakai dalam disiplin kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator yaitu diantaranya :

- 1) Disiplin Waktu, diartikan sebagai sikap/tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pelaksanaan tugas dengan tepat waktu dan benar.
- 2) Disiplin Peraturan. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan yang tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut.
- 3) Disiplin tanggung jawab. Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar.

Rivai (2005: 444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

- 1) Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- 5) Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### c. Pendisiplinan

Menurut Handoko (2014:208) ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:

##### 1) Disiplin Preventip

Kegiatan pendisiplinan untuk mencegah penyelewengan-penyelewengan yang dilakukan para karyawan. Kegiatan ini dilakukan untuk memotivasi para karyawan agar mengikuti peraturan-peraturan perusahaan, dengan adanya kegiatan ini diharapkan para karyawan akan berlaku disiplin dengan sukarela dan tanpa adanya paksaan dari manajemen. Disiplin yang baik itu terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki seseorang. Manajemen bertugas untuk menciptakan iklim disiplin, hal ini agar para karyawan mengetahui apa saja yang harus dicapai sehingga mereka tidak salah dan melakukan penyelewengan-penyelewengan. Apabila karyawan tidak mengetahui apa yang harus dicapai, maka karyawan akan melakukan kesalahan.

## 2) Disiplin Korektif

Kegiatan pendisiplinan yang dilakukan untuk menangani pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan terhadap peraturan serta untuk menghindari agar tidak terjadi pelanggaran-pelanggaran yang lebih berat. Kegiatan korektif berupa suatu peringatan atau skorsing terhadap karyawan yang melanggar peraturan. Tujuan pendisiplinan ini yaitu untuk memperbaiki dan mengarahkan karyawan agar kedepannya bisa lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, serta agar para karyawan lain tidak melakukan pelanggaran yang sama.

### d. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:292) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain :

- 1) Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 4) Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 5) Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### e. Pendekatan-Pendekatan Tindakan Disipliner

Menurut Simamora (1997:755) Terdapat 3 konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner : aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan-pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin

progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang karena bekerja sama dengan karyawan untuk pemecahan masalah-masalah sehingga masalah tidak timbul lagi.

1) Aturan tungku panas

Sebuah pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- a) Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu mesti lah terjadi dengan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.
- b) Memberi peringatan. Hal ini juga sangat penting untuk memberi peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.
- c) Memberi hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner juga harus konsisten dalam mana setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukuman yang berlaku.
- d) Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner haruslah tidak membeda-bedakan, tungku panas membakar setiap orang yang menyentuhnya tanpa memilih-milih.

2) Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa dijatuhkan hukuman minimal yang tepat terhadap pelanggaran. Tujuan ancaman ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.

### 3) Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

#### f. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2007:194) faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh.

##### 2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus menjadi contoh yang baik, berdisiplin, baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya.

##### 3. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar.

#### 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### 6.1.3 Pengembangan Karir

#### a. Pengertian Pengembangan Karir

Karir merupakan seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang, sedangkan perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur sasaran tersebut. Karyawan yang mengimplementasikan rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Sedangkan menurut Martoyo (2007:74) pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Simamora (1997: 516) menyatakan bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud Pengembangan karir adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan kerja atau status seseorang pada suatu organisasi untuk mencapai suatu rencana karier yang telah ditetapkan dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

#### b. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia oleh perusahaan adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran dan tujuan-tujuan perusahaan.

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan Handoko (2014:127) adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.

Pengembangan karir dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama karyawan yang potensial. Perusahaan dapat menarik karyawan yang potensial untuk mengisi jabatan yang kosong dalam perusahaan sehingga tidak perlu menyeleksi karyawan baru.

2) Menurunkan perputaran karyawan.

Perhatian yang diberikan perusahaan terhadap peningkatan karir individu dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi, karena karyawan memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan sesuai dengan syarat-syarat yang diberikan sehingga karyawan dapat mencapai rencana karir yang dibuat.

3) Mengungkapkan potensi karyawan

Program dan informasi karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan. Program-program pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan segala kemampuan yang dimiliki. Hal ini juga harus didukung dengan adanya informasi yang jelas untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar lebih terpacu untuk terus meningkatkan potensi yang dimiliki.

4) Mendorong pertumbuhan

Kesempatan pengembangan karir seharusnya dapat meningkatkan kemampuan dari karyawan. Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat dipelihara.

5) Memuaskan kebutuhan karyawan

Kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan menandakan bahwa adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan yang pada dasarnya



merupakan kebutuhan organisasi juga sehingga karyawan terus bertahan di organisasi.

6) Mengurangi penimbunan

Karyawan yang memiliki kemampuan yang potensial sesuai dengan syarat-syarat promosi jabatan dapat ditarik kembali untuk menduduki jabatan yang kosong. Sehingga tidak ada karyawan dengan keahlian yang potensial berada dalam posisi yang sama secara terus-menerus.

7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan yang lebih penting dan mengetahui peran serta tugas-tugas yang akan diberikan. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana kegiatan yang telah ditetapkan agar dapat dilaksanakan dengan baik.

Manfaat pengembangan karir menurut Saydam (2000:105), Pengembangan karir akan mempunyai manfaat besar bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, manfaat tersebut meliputi :

- 1) Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 2) Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.
- 3) Mencegah terjadinya keresahan dikalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
- 4) Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.
- 5) Mengisi lowongan yang tersedia, akibat adanya yang mutasi atau promosi.
- 6) Mengoptimalkan menggunakan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2003:169) pengembangan karir karyawan memberikan manfaat yang sangat penting bagi perusahaan yaitu:

- 1) Kesejajaran antara perusahaan dan sumber daya manusia.
- 2) Pengembangan karyawan yang memang layak dipromosikan.
- 3) Meredam keinginan pindah ke organisasi/ perusahaan lain.
- 4) Penggalan potensi yang masih terpendam.
- 5) Memungkinkan pertumbuhan pribadi karyawan.

- 6) Pemuasan kebutuhan para karyawan dalam hal aktualisasi diri, dan mencegah terjadinya praktek-praktek yang deskriminatif.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2003:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1) Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan karyawan kepada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama. Kesetiaan pada organisasi juga menentukan kemajuan karir yang seorang karyawan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional yang setia pada profesinya.

3) *Mentors* dan *Sponsor*

*Mentors* adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan *sponsor* adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Apabila *mentor* atau pembimbing karir informal berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para *mentor* tersebut dapat menjadi sponsornya. Seorang *sponsor* adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Seringkali *sponsor* karyawan adalah atasan mereka langsung.

#### 4) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh. Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir karyawan.

#### 5) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

Menurut Siagian (2003:207), berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

##### 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

##### 2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

##### 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi

melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dicapai. Kesimpulannya, seseorang merasa puas karena mengetahui bahwa jabatan yang dicapainya itu merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

#### d. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Wahyudi (2002:166-167) ini terdiri dari dua macam yaitu :

##### 1) Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja dari seorang tenaga yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

Mutasi secara vertical mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapatan baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah.

Sedangkan mutasi secara horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level yang sama, yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

##### 2) Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan promosi berarti ada pengakuan terhadap kecakapan dan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan sekaligus kepercayaan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Promosi mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut :

##### a) Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai *temporary promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan .

b) Promosi tetap

Suatu promosi tetap atau *permanent promotion* adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.

c) Promosi kecil

Promosi kecil atau *small scale promotion* merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk *up grading* untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja mengalami perubahan.

d) Promosi kering

Promosi kering atau *Dry Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

#### 6.1.4 Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Mangkunegara (2006:67) prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Menurut Soeprihanto (2001:7) prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Hasibuan (2007:94), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut As'ad, (2004:48) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Maier dalam As'ad (2004 : 63) menjelaskan bahwa Kriteria ukuran prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Dimensi mana yang penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Menurut Flippo (1996:84) *“Performance appraisal is that it provides information of great assistance in making and enforcing decisions about such as promotion, pay increases, layoff and transfer.”* (Penilaian prestasi kerja adalah sebagai informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.)

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan dalam jangka tertentu berdasarkan kriteria atau standar yang berlaku untuk jenis pekerjaan tertentu.

b. Indikator-Indikator Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Dharma (1985:43), pengukuran prestasi kerja ada 3, yaitu:

- 1) Kuantitatif: melibatkan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga untuk mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan dilihat dari standart kuantitatif yang dibuat oleh perusahaan.
- 2) Kualitatif: melibatkan tentang kepuasan, yaitu seberapa baik tingkat penyelesaian suatu pekerjaan dan hal ini berkaitan dengan keluaran.
- 3) Ketepatan waktu: melibatkan tentang kesesuaian waktu dalam penyelesaian suatu pekerjaan

Menurut Nasution (2000:99) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1) Kualitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

2) Kuantitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3) Disiplin kerja.

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

4) Inisiatif.

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

5) Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan (2007:89) tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.

2) Untuk mengukur prestasi karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja.



- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
  - 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
  - 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
  - 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
  - 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
  - 10) Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
  - 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
  - 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.
- Adapun tujuan dari penilaian prestasi kerja Menurut As' ad (2004 :118), sebagai berikut :
- 1) Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam melaksanakan tugasnya.
  - 2) Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja yang dilakukan.
  - 3) Sebagai data yang digunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan manfaat penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2014: 135), yaitu:

- 1) Perbaikan prestasi kerja,
- 2) Penyesuaian kompensasi,
- 3) Keputusan penempatan,
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan,
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier,

- 6) Penyimpangan proses staffing,
- 7) Ketidakakuratan informasional,
- 8) Kesalahan desain pekerjaan,
- 9) Kesempatan kerja yang adil,
- 10) Tantangan eksternal.

Manfaat dari suatu penilaian prestasi kerja terdiri dari: (Siagian 2003:227)

- 1) Mendorong peningkatan prestasi kerja

Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, kedua pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai tindakan yang diperlukan agar prestasi kerja meningkat dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang.

- 2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan

Seperti yang diketahui bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap upah atau gaji saja, tetapi juga terhadap yang lainnya seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu dan sebagainya.

- 3) Untuk kepentingan mutasi karyawan

Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya seperti promosi alih tugas, maupun alih wilayah.

- 4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan

Dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi kerja karyawan.

Hal-hal tersebut merupakan manfaat dari penilaian prestasi kerja yang berfungsi untuk memberikan hasil penilaian prestasi kerja yang akurat.

#### d. Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Handoko (2014:142) metode dalam penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

- a) *Rating Scale*

Pada metode ini evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang

membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b) *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengukur beberapa penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

c) Metode Peristiwa Kritis

Merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d) Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

e) Tes Dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas penilaian prestasi kerja bisa dilakukan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

f) Metode Evaluasi Kelompok

Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

a) Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b) Penilaian Psikologis

Penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung. Penilaian ini dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik lainnya diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

c) Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

Setiap perusahaan menerapkan metode penilaian yang berbeda sesuai dengan sistem manajemen perusahaan tersebut agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian harus dapat mewakili persyaratan kerja yang dinilai. Semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan bagi penelitian ini. Berikut rangkuman kajian penelitian terdahulu di sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	Ni Nyoman Supiatni (2011)	Kompensasi (X <sub>1</sub> ), Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (X <sub>2</sub> ), Disiplin kerja (X <sub>3</sub> ), Prestasi Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan variabel kompensasi, diklat, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.</li> <li>2. Secara parsial variabel kompensasi, diklat, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.</li> <li>3. Variabel diklat merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.</li> </ol>
2	Ahmad Nur Rofi (2012)	Disiplin Kerja (X <sub>1</sub> ) Pengalaman Kerja (X <sub>2</sub> ) Prestasi Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh signifikan dan positif secara parsial pada variabel disiplin kerja, pengalaman kerja terhadap prestasi kerja.</li> <li>2. Secara bersama-sama (simultan) pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja</li> </ol>
3	Adhytia G. Tua <i>et al</i> (2014)	Konsep Diri (X <sub>1</sub> ), Pendidikan dan Pelatihan (diklat) (X <sub>2</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>1</sub> ), Prestasi Kerja (Y)	Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsep diri, pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi utara.</li> <li>2. Konsep diri, pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi utara.</li> </ol>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
4	Adi Setyawan (2015)	Motivasi ( $X_1$ ), Pengembangan Karier ( $X_2$ ), Prestasi Kerja (Y)	Analisis Jalur	1. Secara simultan variabel motivasi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja 2. Variabel motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja 3. Variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja
5	Ita Mariani (2016)	Lingkungan kerja ( $X_1$ ) Pengembangan karir ( $X_2$ ) Prestasi kerja (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Secara bersama-sama lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan 2. Secara parsial variabel yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan

Sumber : Berbagai hasil penelitian

Ni Nyoman Supiatni (2011) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Hotel Mercure Sanur. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan. Pada pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa Secara simultan variabel kompensasi, diklat, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Hotel Mercure Sanur dengan kontribusi sebesar 69,3 persen. Secara parsial variabel kompensasi, diklat, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Hotel Mercure Sanur. Variabel diklat merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan hal ini dilihat dari nilai *standardized coefficient beta* paling besar, dimana nilai koefisien beta variabel diklat sebesar 0,358. Dalam penelitian Ni Nyoman supiatni terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja dan prestasi kerja.

Ahmad Nur Rofie (2012) melakukan penelitian yang berjudul “ pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada departemen produksi PT Leo Agung Raya Semarang” Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, dengan uji f, uji t , dan determinasi. teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *stratified random sampling* dengan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 54 responden dari total populasi sebanyak 247 karyawan. Pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja (X1) dan pengalaman kerja (X2) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y) Pengaruh keduanya cukup kuat dengan nilai korelasi  $R = 0,796$ , positif dan signifikan karena jika ada perbaikan pada disiplin kerja dan pengalaman kerja otomatis akan hubungan dengan prestasi kerja ( $R^2 = 0,796$ ). Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja sebesar 79,6 % sedangkan 20,4 % dipengaruhi oleh faktor yang lain di luar model penelitian ini. Dalam penelitian Ahmad Nur Rofie terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel disiplin kerja dan prestasi kerja.

Adhytia G.Tua *et al*(2014) melakukan penelitian yang berjudul “konsep diri, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di kejaksaaan tinggi sulawesi utara” analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel 83 karyawan. Pada pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa konsep diri, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Konsep diri, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dalam penelitian Adhytia G. Tua terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, dan prestasi kerja.

Adi Setyawan (2015) melakukan penelitian yang berjudul “pengaruh motivasi dan pengembangan karier terhadap prestasi kerja pegawai dinas kehutanan daerah provinsi sulawesi tengah” analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus *Slovin* sehingga didapat jumlah sampel 95 karyawan. Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa

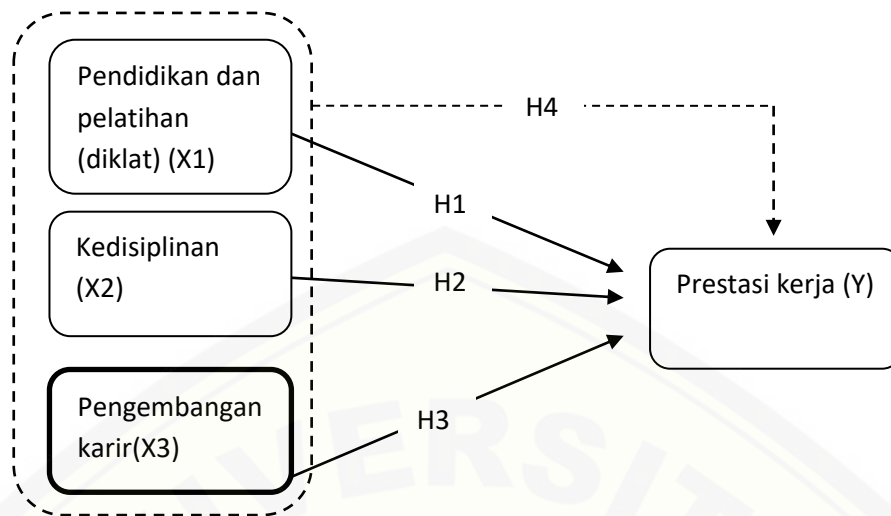
Variabel pengembangan karier lebih besar dibandingkan dengan variabel motivasi dalam hal memberikan pengaruh terhadap variabel Prestasi Kerja. Motivasi dan pengembangan karier secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Ita Mariani (2016) melakukan penelitian yang berjudul “pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jaya Perkasa Sumatra”. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel 162 karyawan. Pada pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jaya Perkasa Sumatera pada tingkat ke- $\alpha$  variabel yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT. Jaya Perkasa Sumatera yaitu lingkungan kerja dan pengembangan karir. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jaya Perkasa Sumatera. Variabel pengembangan karir memberikan pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jaya Perkasa Sumatera dimana nilai *standardized coefficient* pengembangan karir sebesar 0,283 sedangkan nilai *standardized coefficient* lingkungan kerja adalah 0,231 artinya pengembangan karir memiliki nilai *standardized coefficient* yang lebih tinggi sebesar 0,052. Dalam penelitian Ita Mariani terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel pengembangan karir dan prestasi kerja.

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Penyusunan kerangka konseptual penelitian ini diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun hipotesis penelitian dan pembahasan penelitian. Kerangka konseptual sebagai berikut :





**Gambar 2.1** :kerangka konseptual penelitian

Keterangan:

- H1,H2,H3,H4, : Hipotesis  
 X1,X2,X3 : Variabel Independen  
 Y : Variabel Dependen  
 —————> : Secara Parsial  
 - - - - -> : Secara Simultan

Prestasi kerja karyawan diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan beberapa faktor penting yang menjadi penyebab meningkatnya prestasi kerja karyawan. Kerangka konseptual menggambarkan adanya pengaruh langsung antara variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, pengembangan karir terhadap prestasi kerja dan menggambarkan adanya pengaruh secara simultan ke 3 variabel terhadap prestasi kerja. Dan untuk menguji hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear berganda.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Prestasi Kerja

Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Pendidikan dan pelatihan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja, Sutrisno (dalam Fajar, tanpa tahun). Robinson dalam Atmodiwirio (2002:37) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mencapai standar kerja yang diharapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan mendapat program pelatihan maka karyawan akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya sehingga standar yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Pendidikan dan pelatihan diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan baru diharapkan akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan melaksanakan kewajibannya dalam perusahaan. Pada akhirnya mereka diharapkan dapat bekerja dengan baik dan memiliki prestasi kerja yang baik pula. Apabila pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara efektif dan efisien maka prestasi kerja karyawan akan meningkat. Pernyataan diatas di perkuat oleh penelitian Supiatni (2011) mendapatkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Diperkuat juga penelitian Adhytia (2014) mendapatkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> :Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember;

#### 2.4.2 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Prestasi Kerja

Disiplin kerja merupakan kunci utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Siagian (2003:302) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi memenuhi standar kerja yang ditetapkan, dalam hal ini adalah berprestasi kerja dengan baik. Menurut Saydam (dalam Sayudha, 2013), karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi perusahaan yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu Penerapan disiplin dapat membantu karyawan untuk bertindak lebih produktif yang pada masa mendatang akan menguntungkan dirinya dan perusahaan. Karyawan yang produktif dalam bekerja akan mengalami peningkatan prestasi kerja. Pernyataan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja, didukung oleh hasil penelitian dari Ahmad Nur Rofie (2012) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>2</sub> :Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kedisiplinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember;

#### 2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja

Setiap karyawan dan organisasi tentunya akan berusaha untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja, Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut pendapat Sudiro(dalam Dwi ,2014) perencanaan dan pengembangan karier bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan dengan harapan karyawan tersebut memberikan kontribusi terbaiknya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kontribusi dalam hal ini berupa prestasi kerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Pengembangan karir berusaha untuk memberikan gambaran bagi para karyawan mengenai jabatan-jabatan yang akan dicapai. Karyawan dapat menyesuaikan manajemen karir yang dibuat lembaga

dengan perencanaan karir yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Kesesuaian antara perencanaan karir dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan juga dapat menjadi motivator dalam bekerja, sehingga mereka akan saling berkompetisi untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Hal ini berarti dengan adanya pengembangan karier dapat mendorong peningkatan prestasi karyawan. Pernyataan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan dengan prestasi kerja, didukung oleh hasil penelitian dari Ita Mariani (2016) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember;

#### 2.4.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja

Pendidikan dan pelatihan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja Sutrisno (dalam Fajar, tanpa tahun). Pendidikan dan pelatihan diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan baru diharapkan akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan melaksanakan kewajibannya dalam perusahaan. Pada akhirnya mereka diharapkan dapat bekerja dengan baik dan memiliki prestasi kerja yang baik pula. Menurut Saydam(dalam Sayudha, 2014), karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi perusahaan yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu Penerapan disiplin dapat membantu karyawan untuk bertindak lebih produktif yang pada masa mendatang akan menguntungkan dirinya dan perusahaan. Pengembangan karir berusaha untuk memberikan gambaran bagi para karyawan mengenai jabatan-jabatan yang akan dicapai. Karyawan dapat menyesuaikan manajemen karir yang dibuat lembaga dengan perencanaan karir yang dilakukan oleh

karyawan yang bersangkutan. Kesesuaian antara perencanaan karir dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan juga dapat menjadi motivasi dalam bekerja, sehingga mereka akan saling berkompetisi untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Hal ini berarti dengan adanya pengembangan karier dapat mendorong peningkatan prestasi karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Ni Nyoman Supiatni (2011) yang menyatakan bahwa bahwa variabel diklat, disiplin kerja Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>4</sub> :Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan (diklat), Kedisiplinan, Pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember;

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, pengembangan karir terhadap prestasi kerja pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember yang berjumlah 54 karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus sebagai sampel yaitu seluruh populasi sebanyak 54 karyawan.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan kemudian diolah dengan menggunakan metode statistik dan diinterpretasikan kembali secara kualitatif.

Data dalam penelitian ini berasal dari responden, perusahaan, dan internet. Data yang didapatkan dari responden berupa jawaban kuesioner yang disebarakan kepada responden. Data yang didapatkan dari perusahaan berupa jumlah karyawan serta struktur organisasi dan data dari internet berupa sejarah perusahaan PT. Bank Syariah Mandiri.

#### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Pernyataan yang diajukan berupa pernyataan logis yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan teknik pengambilan data dengan mempelajari literatur atau referensi, mengumpulkan informasi serta data-data yang berhubungan dengan penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas atau *Independent Variable* atau (X)

Adalah variabel bebas yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Yang termasuk dalam variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pendidikan dan pelatihan (diklat) ( $X_1$ )
- 2) Kedisiplinan ( $X_2$ )
- 3) Pengembangan karier ( $X_3$ )

b. Variabel Terikat atau *Dependent Variable* atau (Y)

Adalah variabel yang bergantung pada variabel lainnya. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Prestasi Kerja (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Variabel-variabel dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional serta diukur dengan menggunakan skala ordinal.

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan pemahaman akan variabel yang digunakan, variabel-variabel tersebut adalah :

- a. Pendidikan dan pelatihan (diklat) ( $X_1$ ), merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember kepada karyawannya dalam upaya mengembangkan pengetahuan baik bersifat teoritis maupun bersifat praktis guna meningkatkan keterampilan kerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Adapun indikator yang digunakan adalah persepsi karyawan atas hal-hal sebagai berikut :
- 1) Metode diklat (pendidikan dan pelatihan) ( $X_{1.1}$ ), merupakan metode yang digunakan dalam program pendidikan dan pelatihan dalam menyampaikan materi
  - 2) Modul (isi materi) ( $X_{1.2}$ ), merupakan kesesuaian pada isi materi dalam program pendidikan dan pelatihan dengan tugas pekerjaan.
  - 3) Kemampuan instruktur ( $X_{1.3}$ ), merupakan kejelasan atau kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi ataupun hal-hal lain dalam program pendidikan dan pelatihan.
  - 4) Manfaat diklat ( $X_{1.4}$ ), merupakan pengaruh dengan adanya program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan
- b. Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Merupakan suatu sikap karyawan yang patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember. Indikator disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :
- 1) Ketaatan pada jam kerja ( $X_{2.1}$ ). Datang ke tempat kerja sesuai waktu yang ditetapkan ( $X_{2.1.1}$ ), Pulang kerja sesuai jadwal yang ditetapkan ( $X_{2.1.2}$ )
  - 2) Ketaatan pada peraturan yang berlaku di perusahaan ( $X_{2.2}$ )
  - 3) Tanggung jawab yang tinggi atas peralatan kantor ( $X_{2.3}$ )
- c. Pengembangan karier ( $X_3$ ), Merupakan proses peningkatan karir seseorang dalam rangka mencapai karier yang diinginkan pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember, Dalam penelitian ini di ukur dengan indikator persepsi karyawan dalam hal-hal sebagai berikut :
- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir ( $X_{3.1}$ ), Perusahaan memberikan perlakuan yang adil pada semua karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya.



- 2) Kepedulian para atasan langsung ( $X_{3.2}$ ), para karyawan pada umumnya menginginkan atasannya peduli serta terlibat dalam pengembangan karirnya.
  - 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi ( $X_{3.3}$ ), para karyawan dapat mengetahui informasi yang lengkap tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
  - 4) Minat untuk dipromosikan ( $X_{3.4}$ ), karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk dipromosikan.
  - 5) Tingkat kepuasan ( $X_{3.5}$ ), karyawan mengetahui tingkat kepuasan yang dicapai terhadap jabatan untuk hasil yang maksimal.
- d. Prestasi kerja ( $Y$ ), Merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember. Adapun indikator yang digunakan adalah persepsi karyawan atas hal-hal sebagai berikut :
- 1) Kualitas kerja ( $Y_1$ ), mutu hasil kerja yang didasarkan pada kerapihan ( $Y_{1.1}$ ), hasil kerja yang didasarkan pada ketelitian ( $Y_{1.2}$ ).
  - 2) Kuantitas kerja ( $Y_2$ ), banyaknya hasil kerja sesuai dengan target kerja yang ada.
  - 3) Inisiatif ( $Y_3$ ), selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.
  - 4) Kerja sama ( $Y_4$ ), diukur dari kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain sehingga hasil perkerjaannya akan semakin baik.

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji normalitas data

Uji normalitas data dilakukann untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Untuk mendeteksi normalitas data juga dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*(Ghozali, 2005:30). Langkah-langkah uji normalitas data yaitu :

- a. Merumuskan hipotesis
  - $H_0$  : data berdistribusi normal
  - $H_a$  : data tidak berdistribusi normal
- b. Menentukan tingkat signifikan
  - Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%
- c. Menarik kesimpulan
  - 1) Jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $> \alpha$ , maka  $H_0$  diterima (data berdistribusi normal)
  - 2) Jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $< \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak (data tidak berdistribusi normal)

### 3.7.2 Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2005:45). Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  instrumen valid (hardius dan Nurdin, 2005:19). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *person product moment*, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{\{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\}\{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana:

- r : koefisien korelasi
- $X_i$  : skor item ke-i
- $Y_i$  : skor total ke-i
- n : jumlah data (responden)

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, berupa kuesioner, skala, atau angket. Apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan

pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali (Priyatno, 2012:177). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnaly dalam Ghozali, 2005:42)

### 3.7.3 Metode Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu : pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1), kedisiplinan (X2), pengembangan karir (X3) terhadap prestasi kerja (Y). Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linear berganda dengan persamaan analisis sebagai berikut :

$$Y_i = a + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i}$$

Keterangan:

- $Y_i$  : Variabel Prestasi Kerja karyawan ke-i  
 $X_{1i}$  : Variabel Pendidikan dan pelatihan (diklat) karyawan ke-i  
 $X_{2i}$  : Variabel Kedisiplinan karyawan ke-i  
 $X_{3i}$  : Variabel Pengembangan Karier karyawan ke-i

### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui dan menguji kelayakan atas model regresi yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa dalam regresi yang digunakan terdistribusi normal dan tidak terdapat heteroskedastisitas, multikolinearitas dan normalitas model, sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*).

#### a. Uji Normalitas

Menurut Priyatno (2012:144) uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Jadi, dalam hal ini yang diuji normalitas bukan masing-masing variabel melainkan nilai residual hasil dari

model. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dilihat dari angka probabilitasnya, dimana jika probabilitas  $> 0,05$  maka residual terdistribusi normal. Sebaliknya jika probabilitas  $< 0,05$  maka tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Priyatno (2012:151) multikolinearitas adalah keadaan dimana pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Beberapa metode uji multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Multikolinearitas dianggap tidak terjadi jika nilai VIF  $< 10$  dan mempunyai angka tolerance lebih dari 0,1.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2012:158) heteroskedastisitas adalah keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilakukan dengan menggunakan *Glejser Test*. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas, begitu juga sebaliknya apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7.5 Uji hipotesis

a. Uji parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen (Priyatno, 2012:139). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

Formulasi uji t :

1) Merumuskan hipotesis

a) Hipotesis Pertama

$$H_{01} : \beta_1 = 0$$

$$H_{a1} : \beta_1 \neq 0$$

b) Hipotesis Kedua

$$H_{02} : \beta_2 = 0$$

$$H_{a2} : \beta_2 \neq 0$$

c) Hipotesis Ketiga

$$H_{03} : \beta_3 = 0$$

$$H_{a3} : \beta_3 \neq 0$$

2) *Level of significane*,  $\alpha = 5\%$

3) Kriteria pengambilan keputusan :

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.

a) Jika  $H_0$  diterima artinya variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Jika  $H_0$  ditolak artinya variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap prestasi kerja.

b) Jika  $H_0$  diterima artinya variabel kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Jika  $H_0$  ditolak artinya variabel kedisiplinan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

c) Jika  $H_0$  diterima artinya variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Jika  $H_0$  ditolak artinya variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Priyatno, 2012:137).

Kriteria pengambilan keputusan:

1) Merumuskan hipotesis

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$$

2) *Level of significance*,  $\alpha = 5\%$

3) Kriteria pengambilan keputusan :

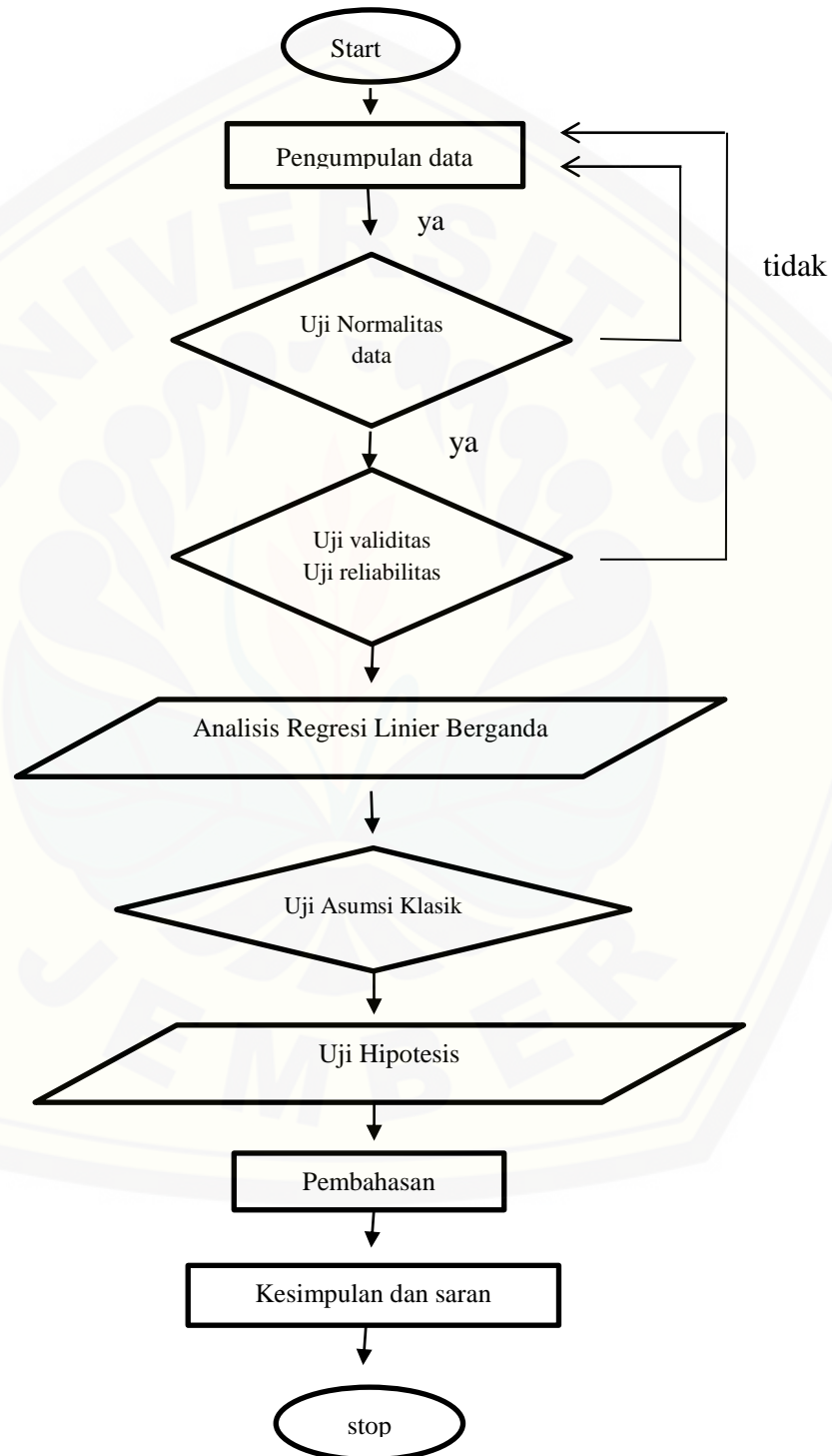
Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

a) Jika  $H_0$  diterima artinya variabel pendidikan dan pelatihan, kedisiplinan dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja.

Jika  $H_0$  ditolak artinya variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui proses dalam penyelesaian permasalahan, maka dapat digambarkan kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini :



**Gambar 3.1**

Keterangan: Kerangka Pemecahan Masalah

1. Start merupakan tahap awal dalam penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data yaitu tahap untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penyebaran kuesioner untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
3. Uji normalitas data yaitu untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
4. Uji validitas yaitu untuk mengetahui validitas instrumen penyebaran kuesioner, uji reliabilitas yaitu untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Apabila hasil yang diuji dinyatakan tidak signifikan maka kembali pada tahap sebelumnya,
5. Analisis regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan terikat
6. Uji asumsi klasik yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya normalitas multikolinieritas dan heteroskedastisitas.
7. Uji hipotesis yaitu melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
8. Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya.
9. Kesimpulan dan saran yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
10. Stop yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

- a. Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,470. Hal ini membuktikan bahwa adanya diklat dengan instruktur yang memadai dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.
- b. Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember, dengan nilai koefisien regresi yaitu 0.371. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memiliki disiplin yang tinggi dalam menggunakan jam kerjanya semaksimal mungkin sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.
- c. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,352. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya maka karyawan akan saling berkompetisi untuk meningkatkan prestasi kerjanya dalam mencapai karir tersebut.
- d. Pendidikan dan pelatihan (diklat), kedisiplinan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Kegiatan diklat yang dilaksanakan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember bisa terus dilaksanakan dengan adanya peningkatan baik dari segi metode, materi dan pelatih diklat.
- b. Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember diharapkan tetap menjaga dan meningkatkan disiplin kerja yang baik guna mencapai prestasi kerja.
- c. Pengembangan karir yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember dipersepsikan sudah baik. Maka perlu dipertahankan dan lebih baik ditingkatkan dalam pengembangan karir karyawan agar mencapai hasil yang maksimal.
- d. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel lain sehingga dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adhytia G. Tua. 2014. Konsep Diri, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 353-362.*
- Adi Setyawan. 2015. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *E-jurnal Katalogis, volume 3 nomer 1, Januari 2015 hlm 174-186.*
- Ahmad Nur Rofi. 2012. Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan, Vol 3 nomer 1.*
- As'ad Moh, 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Galia Indonesia
- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta : PT. Ardadizya jaya.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT.Indeks.
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Dwi, Wahyuni.2014. *Pengaruh Pengembangan Karier Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 8 No.1.
- Fajar, Hidayat. Tanpa Tahun. *Pengaruh Pendidikan Dan pelatihan (diklat) Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan)*.Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol 3, No.11, Hal 1809-1813.
- Flippo, Edwin. 1996. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga

- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Edisi 3. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guntur, Ietje S, 2000. *Jaminan Sosial Tenaga Kerja*. Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Cetakan XXI. Yogyakarta: BPFE.
- Hardius usman dan nurdin sobari. 2013. *Aplikasi Teknik Multivariate Untuk Riset Pemasaran*. Edisi 1 Cetakan 1. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajermen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajermen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ita Mariani. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap prestasi kerja karyawan PT Jaya Perkasa Sumatra. *Jurnal ilmiah research sains Vol 2 No.1*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Djambatan.
- Ni Nyoman Supiatni. 2011. Pengaruh Kompensasi, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Hotel Mercure Sanur. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol 7 no.2*.
- Priyatno, Duwi. 2012. *Cara Kilat Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta : Gava Media.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Edisi-1. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bandung : Bumi Aksara.

Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.

Sayudha Patria Adiputra. 2013. " Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pimarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung". Dipublikasikan. Skripsi. Fakultas Bisnis Dan Manajemen universitas Widyatama.

Siagian, Sondang P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Sinaga, Donald. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Cipta Karya, Permukiman dan Perumahan Kabupaten Kotabaru. *Jurnal Ekonomi volume 10 nomer 2*.

Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Sulita.

<https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> [ 16 desember 2016]

## Lampiran I Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri

Kantor Cabang Jember

Ditempat

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini perkenalkan peneliti memohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang peneliti sertakan, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur. Melalui kuesioner ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis tentang **“Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kedisiplinan, Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember”**. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin, dan data yang saya peroleh dari jawaban kuesioner akan diolah dan dianalisis semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu yang meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Terima kasih atas partisipasinya.

Hormat saya,

Dian Ary Setyawan

120810201328

**A. Identitas Responden**

1. Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Nama : .....
3. Usia\* : a. 25-30 tahun  
b. 31-35 tahun  
c. >35 tahun
4. Jenis Kelamin\* : a. Laki-laki  
b. Perempuan
5. Pendidikan Terakhir\* : a. SMA  
b. D3  
c. S1  
d. S2

\*lingkari sesuai identitas Anda.

**B. Petunjuk Pengisian**

1. Tulislah identitas Anda.
2. Berilah jawaban dari setiap pertanyaan dengan tanda (✓) pada kolom yang telah disediakan.
3. Berikan jawaban sesuai dengan apa yang Anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
4. Pilihan jawaban terdiri dari:  
SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
KS = Kurang Setuju  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

### 1. Variabel Pendidikan dan Pelatihan (diklat) ( $X_1$ )

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
X <sub>1.1</sub>	Metode yang digunakan dalam diklat sangat membantu dalam memahami materi yang diajarkan					
X <sub>1.2</sub>	Semua materi yang diberikan termasuk bahan diklat merupakan materi yang dibutuhkan dalam pekerjaan					
X <sub>1.3</sub>	Instruktur dalam diklat dapat menyampaikan materi dengan jelas mudah dimengerti					
X <sub>1.4</sub>	Dengan adanya diklat dapat mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan					

### 2. Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ )

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
X <sub>2.1.1</sub>	Saya datang ke tempat kerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan.					
X <sub>2.1.2</sub>	Saya pulang dari tempat kerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan.					
X <sub>2.2</sub>	Saya taat pada peraturan yang berlaku diperusahaan					
X <sub>2.3</sub>	Saya selalu berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor					



### 3. Variabel Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
X <sub>3.1</sub>	Saya merasa perusahaan adil dalam memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan untuk naik jabatan .					
X <sub>3.2</sub>	Atasan saya peduli dalam pengembangan karir saya					
X <sub>3.3</sub>	Perusahaan menyediakan informasi yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan					
X <sub>3.4</sub>	Saya memiliki minat untuk terus mengembangkan karir di perusahaan.					
X <sub>3.5</sub>	Saya sudah merasa puas dengan jabatan yang saya miliki saat ini					

### 4. Variabel prestasi Kerja(Y)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
Y <sub>1.1</sub>	Saya selalu memperhatikan kerapihan disetiap pekerjaan					
Y <sub>1.2</sub>	Saya selalu memperhatikan ketelitian disetiap pekerjaan					
Y <sub>2</sub>	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan					
Y <sub>3</sub>	Saya selalu aktif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah					
Y <sub>4</sub>	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas					

Lampiran 2 Rekapitulasi Kusisioner

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.2	X2.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3	Y1.1	Y1.2	Y2	Y3	Y4	Y
1	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	4	4	23
2	5	4	5	4	18	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	5	16	3	4	3	4	14	4	4	4	4	5	21	4	5	4	4	4	21
4	5	5	5	4	19	5	4	5	4	18	4	5	4	5	4	22	5	5	4	5	5	24
5	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21
6	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
7	5	3	4	5	17	3	4	4	4	15	4	5	3	3	5	20	4	4	3	4	4	19
8	5	5	3	5	18	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
10	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15
11	4	4	4	3	15	4	5	5	4	18	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	4	24
12	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	4	4	5	4	5	22	5	5	5	5	5	25
13	5	4	5	4	18	4	4	3	3	14	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	3	19
14	5	4	4	4	17	4	3	4	5	16	4	4	4	5	3	20	4	5	5	5	5	24
15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	4	21
16	5	4	4	4	17	4	4	3	3	14	4	3	5	5	4	21	4	4	4	4	3	19
17	5	5	5	3	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	4	19
18	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	4	23
19	4	4	3	4	15	3	4	4	5	16	5	4	3	5	5	22	4	4	5	4	4	21
20	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	4	4	4	4	5	21	5	5	5	4	4	23
21	4	5	4	5	18	3	4	4	2	13	5	3	4	4	4	20	5	5	5	4	5	24
22	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
23	5	5	4	3	17	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
24	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
25	5	5	4	4	18	3	4	3	5	15	5	4	3	5	4	21	4	4	4	4	4	20

26	4	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	4	4	3	3	16
27	4	4	4	4	5	17	3	4	5	5	17	5	5	3	4	5	22	4	4	4	4	20
28	5	4	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
29	4	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
30	5	4	4	5	5	19	4	4	4	5	17	5	5	5	4	24	5	5	4	4	4	22
31	4	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	3	4	19	4	4	3	4	4	19
32	4	5	4	4	4	17	4	3	4	4	15	3	3	3	3	15	5	5	4	4	4	22
33	3	4	4	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
34	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25
35	4	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16	5	3	5	3	19	5	4	3	4	4	20
36	5	4	4	4	4	17	3	3	5	3	14	5	4	3	4	20	5	4	4	4	4	21

### Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

#### jeniskelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	31	86,1	86,1	86,1
Valid perempuan	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

#### usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25-30	9	25,0	25,0	25,0
Valid 31-35	20	55,6	55,6	80,6
>35	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

#### pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D3	2	5,6	5,6	5,6
Valid S1	30	83,3	83,3	88,9
S2	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

#### x1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
kurang setuju	4	11,1	11,1	11,1
Valid setuju	14	38,9	38,9	50,0
sangat setuju	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	3	8,3	8,3	8,3
Valid kurang setuju	21	58,3	58,3	66,7
Valid sangat setuju	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	5	13,9	13,9	13,9
Valid setuju	23	63,9	63,9	77,8
Valid sangat setuju	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	7	19,4	19,4	19,4
Valid setuju	20	55,6	55,6	75,0
Valid sangat setuju	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x2.1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	13	36,1	36,1	36,1
Valid setuju	18	50,0	50,0	86,1
Valid sangat setuju	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x2.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	7	19,4	19,4	19,4
Valid setuju	21	58,3	58,3	77,8
Valid sangat setuju	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	10	27,8	27,8	27,8
Valid setuju	15	41,7	41,7	69,4
Valid sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,8	2,8	2,8
Valid kurang setuju	10	27,8	27,8	30,6
Valid setuju	13	36,1	36,1	66,7
Valid sangat setuju	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	8,3	8,3	8,3
Valid setuju	23	63,9	63,9	72,2
Valid sangat setuju	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	9	25,0	25,0	25,0
Valid setuju	19	52,8	52,8	77,8
Valid sangat setuju	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	11	30,6	30,6	30,6
Valid setuju	17	47,2	47,2	77,8
Valid sangat setuju	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	6	16,7	16,7	16,7
Valid setuju	19	52,8	52,8	69,4
Valid sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**x3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	8	22,2	22,2	22,2
Valid setuju	17	47,2	47,2	69,4
Valid sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	11,1	11,1	11,1
Valid setuju	18	50,0	50,0	61,1
Valid sangat setuju	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	8,3	8,3	8,3
Valid setuju	19	52,8	52,8	61,1
Valid sangat setuju	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	6	16,7	16,7	16,7
Valid setuju	20	55,6	55,6	72,2
Valid sangat setuju	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

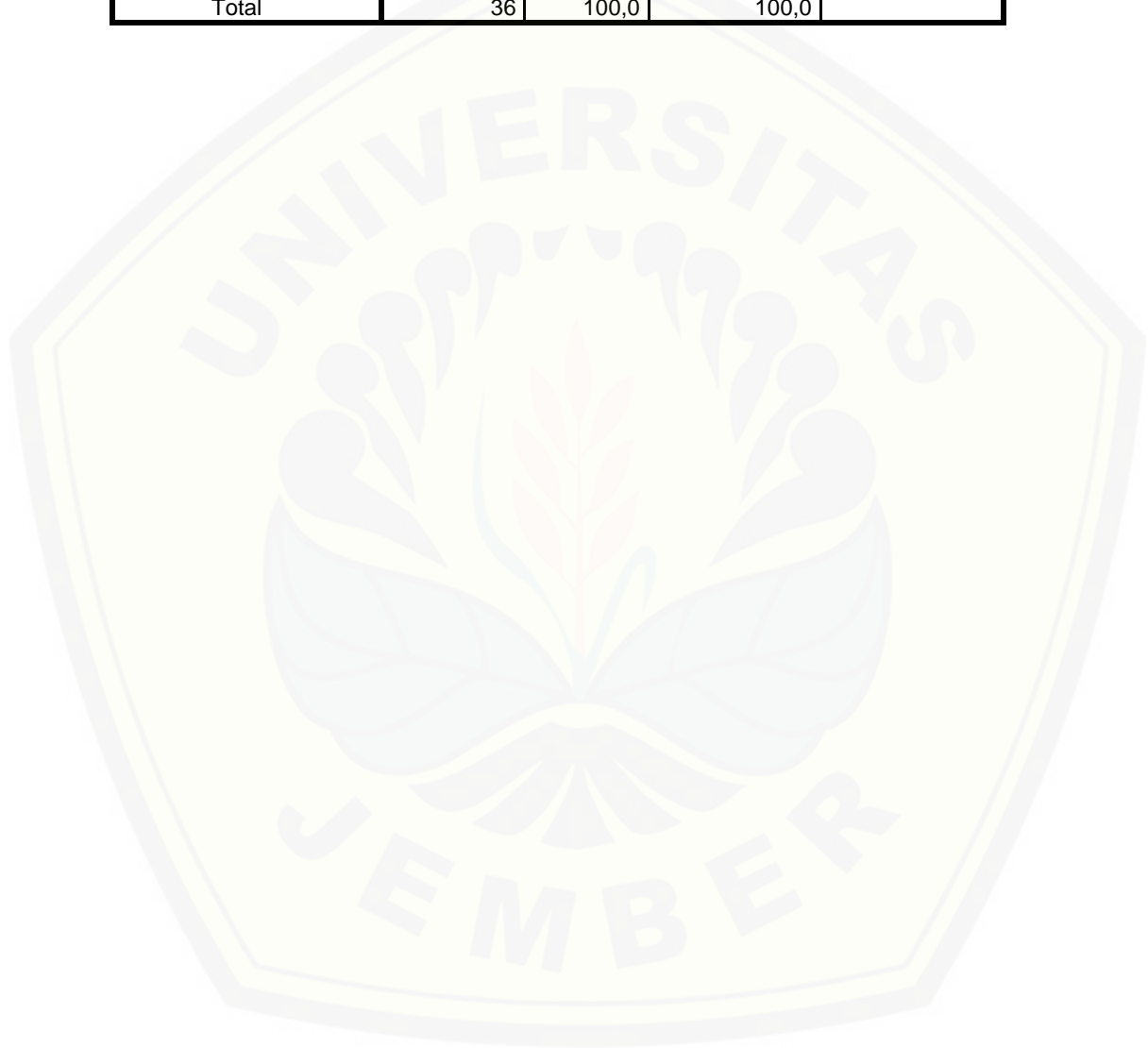
y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	11,1	11,1	11,1
Valid setuju	23	63,9	63,9	75,0
Valid sangat setuju	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	



y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
kurang setuju	5	13,9	13,9	13,9
setuju	23	63,9	63,9	77,8
sangat setuju	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	



## Lampiran 4 Hasil Uji Normalitas Dnata

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Pendidikan_ pelatihan	Kedisiplinan	Pengembang an_karir	Prestasi_kerj a
N		36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	16,7778	15,8333	20,3056	20,9167
	Std. Deviation	1,75843	2,29907	2,38830	2,65518
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,110	,153	,152
	Positive	,105	,110	,108	,135
	Negative	-,145	-,105	-,153	-,152
Kolmogorov-Smirnov Z		,872	,660	,921	,911
Asymp. Sig. (2-tailed)		,432	,776	,365	,378

a. Test distribution is Normal.

### Lampiran 5 Hasil Uji Instrumen Data

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel X1

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Xt
X1.1	Pearson Correlation	1	,447**	,539**	,199	,806**
	Sig. (2-tailed)		,006	,001	,245	,000
	N	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	,447**	1	,255	,035	,619**
	Sig. (2-tailed)	,006		,134	,839	,000
	N	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	,539**	,255	1	,269	,745**
	Sig. (2-tailed)	,001	,134		,112	,000
	N	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	,199	,035	,269	1	,565**
	Sig. (2-tailed)	,245	,839	,112		,000
	N	36	36	36	36	36
Xt	Pearson Correlation	,806**	,619**	,745**	,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	4

## Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel X2

		Correlations				
		X2.1.1	X2.1.2	X2.2	X2.3	Xt
X2.1.1	Pearson Correlation	1	,528**	,446**	,438**	,761**
	Sig. (2-tailed)		,001	,006	,008	,000
	N	36	36	36	36	36
X2.1.2	Pearson Correlation	,528**	1	,506**	,507**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,001		,002	,002	,000
	N	36	36	36	36	36
X2.2	Pearson Correlation	,446**	,506**	1	,385*	,757**
	Sig. (2-tailed)	,006	,002		,020	,000
	N	36	36	36	36	36
X2.3	Pearson Correlation	,438**	,507**	,385*	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,008	,002	,020		,000
	N	36	36	36	36	36
Xt	Pearson Correlation	,761**	,801**	,757**	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

## Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel X3

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Xt
X3.1 Pearson Correlation	1	,441**	,243	,365*	,299	,640**
X3.1 Sig. (2-tailed)		,007	,154	,029	,077	,000
X3.1 N	36	36	36	36	36	36
X3.2 Pearson Correlation	,441**	1	,276	,489**	,509**	,778**
X3.2 Sig. (2-tailed)	,007		,104	,002	,002	,000
X3.2 N	36	36	36	36	36	36
X3.3 Pearson Correlation	,243	,276	1	,481**	,173	,636**
X3.3 Sig. (2-tailed)	,154	,104		,003	,312	,000
X3.3 N	36	36	36	36	36	36
X3.4 Pearson Correlation	,365*	,489**	,481**	1	,319	,762**
X3.4 Sig. (2-tailed)	,029	,002	,003		,058	,000
X3.4 N	36	36	36	36	36	36
X3.5 Pearson Correlation	,299	,509**	,173	,319	1	,671**
X3.5 Sig. (2-tailed)	,077	,002	,312	,058		,000
X3.5 N	36	36	36	36	36	36
Xt Pearson Correlation	,640**	,778**	,636**	,762**	,671**	1
Xt Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
Xt N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	5

## Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Y

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y2	Y3	Y4	Xt
Y1.1	Pearson Correlation	1	,829**	,513**	,629**	,586**	,846**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Y1.2	Pearson Correlation	,829**	1	,671**	,731**	,689**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Y2	Pearson Correlation	,513**	,671**	1	,538**	,544**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,001	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Y3	Pearson Correlation	,629**	,731**	,538**	1	,685**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Y4	Pearson Correlation	,586**	,689**	,544**	,685**	1	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Xt	Pearson Correlation	,846**	,929**	,780**	,842**	,825**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	5

## Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,816 <sup>a</sup>	,665	,634	1,60652

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_karir, Pendidikan\_pelatihan, Kedisiplinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,161	3	54,720	21,202	,000 <sup>a</sup>
	Residual	82,589	32	2,581		
	Total	246,750	35			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_karir, Pendidikan\_pelatihan, Kedisiplinan

b. Dependent Variable: Prestasi\_kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,021	2,791		,007	,994
	Pendidikan_pelatihan	,470	,195	,311	2,410	,022
	Kedisiplinan	,371	,171	,321	2,164	,038
	Pengembangan_karir	,352	,168	,317	2,092	,044

a. Dependent Variable: Prestasi\_kerja

## Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik

### Hasil uji normalitas model

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,53612647
Most Extreme Differences	Absolute	,111
	Positive	,111
	Negative	-,077
Kolmogorov-Smirnov Z		,667
Asymp. Sig. (2-tailed)		,766

a. Test distribution is Normal.

### Hasil uji multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,021	2,791		,007	,994		
	Pendidikan_pelatihan	,470	,195	,311	2,410	,022	,628	1,592
	Kedisiplinan	,371	,171	,321	2,164	,038	,476	2,101
	Pengembangan_karir	,352	,168	,317	2,092	,044	,456	2,191

a. Dependent Variable: Prestasi\_kerja



## Hasil uji heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,587	1,492		1,064	,295
	Pendidikan_pelatihan	,146	,104	,298	1,403	,170
	Kedisiplinan	-,063	,092	-,167	-,687	,497
	Pengembangan_karir	-,088	,090	-,244	-,981	,334

a. Dependent Variable: res2

### Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis

#### Hasil uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,021	2,791		,007	,994
	Pendidikan_pelatihan	,470	,195	,311	2,410	,022
	Kedisiplinan	,371	,171	,321	2,164	,038
	Pengembangan_karir	,352	,168	,317	2,092	,044

a. Dependent Variable: Prestasi\_kerja

#### Hasil uji f

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,161	3	54,720	21,202	,000 <sup>a</sup>
	Residual	82,589	32	2,581		
	Total	246,750	35			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_karir, Pendidikan\_pelatihan, Kedisiplinan

b. Dependent Variable: Prestasi\_kerja