

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam kondisi saat ini, perubahan lingkungan bisnis, baik teknologi, politik, ekonomi sangat berpengaruh pada perusahaan-perusahaan besar khususnya dalam menghadapi persaingan. Pada umumnya perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan memiliki kinerja dan kualitas produk yang rendah. Untuk membawa organisasi perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis, manajer harus bertanggung jawab untuk merencanakan dan memiliki kompetensi untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi (Handoko, 2001 : 133)

Kinerjamengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006 : 67). Dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa tingkat pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah

dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui karyawan tersebut mumpuni atau tidak.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001 : 66). Kinerja menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi. Menurut Mangkunegara (2004 : 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam suatu perusahaan diperlukan adanya suatu perhatian pimpinan terhadap pengembangan karir karyawan. Hal ini dapat mendorong kemampuan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Sehingga ada kesempatan bagi karyawan untuk menempati berbagai posisi yang strategis dalam perusahaan. Karyawan akan merasa terpacu untuk meningkatkan kualitas diri mereka dengan adanya pengembangan karir. Kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai karirnya (Rivai, 2009 : 274)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2005 : 69). Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Andrew F. Sikula *dalam* Hasibuan (2005 : 70) mengemukakan bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Stone *dalam* Kadarisman (2013 : 322) mengemukakan bahwa pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja.

Menurut Subroto (2005), lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non-fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, menenangkan, menentramkan. Pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan lingkungan kerja yang

bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi moral dan perilaku karyawan yang menghasilkan kinerja dan hubungan antar karyawan yang baik (Mullins, 2001). Perusahaan dituntut harus mampu memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja.

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Maraknya pembangunan hotel menjadi pertanda semakin ketatnya persaingan diindustri perhotelan. Pengusaha hotel dituntut untuk berlomba-lomba dalam menarik minat konsumen untuk menginap di hotel mereka. Banyak cara yang dilakukan untuk menarik minat konsumen diantaranya dengan melakukan promosi, diskon, memasang iklan dan sebagainya. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Pelayanan yang kurang memuaskan akan menyebabkan berkurangnya konsumen atau bahkan hilang karena konsumen beralih ke jasa layanan lain yang memiliki pelayanan yang lebih baik. Berikut adalah data Hotel Bintang 5 di Kota Semarang :

**Tabel 1.1**

**Data Hotel Bintang 5 di Kota Semarang Tahun 2016**

<b>No.</b>	<b>Nama Hotel</b>	<b>Jumlah Kamar</b>	<b>Alamat</b>
1.	Hotel Ciputra	200 Kamar	Jl. Simpang Lima No. 1, Pekunden, Semarang Tengah.
2.	Hotel Crowne Plaza	272 Kamar	Jl. Pemuda No. 118, Semarang
3.	Hotel Grand Candi	198 Kamar	Jl. Sisingamangaraja No. 16, Semarang
4.	Hotel Gumaya Tower	259 Kamar	Jl. Gajah Mada No. 59-61, Semarang.

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2016

Objek dari penelitian ini adalah Hotel Ciputra Semarang, Hotel Ciputra Semarang milik Ciputra Grup yang merupakan Hotel Internasional terbesar yang pertama di wilayah Jawa Tengah. Berlokasi di Jalan Simpang Lima No. 1, Pekunden, Kota Semarang, Jawa Tengah. Hotel Ciputra saat ini memiliki 168 karyawan. Dari data di atas, munculnya hotel-hotel tersebut membuat Hotel Ciputra harus terus berbenah untuk tetap mempertahankan pelanggannya agar tidak lari ke para pesaingnya. Dalam pencapaian visi dan misi tersebut maka diharapkan kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang mengalami pasang surut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian HRD pada tanggal 15 Maret 2017 diketahui bahwa kinerja karyawan Hotel Ciputra masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya, sikap karyawan yang datang dan pulang diluar

jam kerja dan karyawan kurang cepat dan cekatan dalam melayani permintaan tamu. Pencapaian target pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan juga menjadi indikasi rendahnya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang. Tabel indikasi rendahnya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.2**

**Indikasi rendahnya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang**

No.	Indikasi Rendahnya Kinerja Karyawan	Kejadian		Bagian
		2015	2016	
1.	Tidak menyelesaikan pekerjaan tepat	15 kali	19 kali	Keuangan, House Keeping
2.	Karyawan kurang cepat dan cekatan dalam melayani permintaan tamu	9 kali	12 kali	Food and Beverage, Front Office
3.	Sikap karyawan yang datang dan pulang diluar jam kerja	21 kali	20 kali	HRD, Security, House Keeping

*(Sumber: Wawancara bagian HRD bulan Maret 2017)*

Selain hasil wawancara dengan HRD mengenai indikasi rendahnya kinerja karyawan, dapat dibuktikan juga dengan tabel absensi Hotel Ciputra Semarang sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Data Absensi Karyawan Hotel Ciputra**  
**Per 31 Desember 2016**

KETERANGAN	TRI SEMESTER			
	I	II	III	IV
Cuti	93	85	107	89
Sakit	34	26	33	50
Ijin	0	0	1	1
Terlambat	49	45	53	41
Pulang Lebih Awal	41	45	65	58
Mangkir / Absen	130	118	105	104
Total	347	319	364	343

*Sumber: Data HRD Hotel Ciputra Semarang*

Dari data tabel 1.3 yang disajikan diatas dapat dilihat absensi kerja karyawan cenderung naik dan karyawan lebih banyak cuti, terlambat dan tidak masuk karena alpha/ mangkir. Hal ini disebabkan karena beberapa hal seperti ada keperluan mendadak, mengakibatkan datang kerja tidak waktu. Ada juga karyawan yang pulang lebih awal tidak sesuai dengan jam kerja yang ditentukan. Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa absensi pada

Hotel Ciputra Semarang telah terjadi kenaikan, maka akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan.

Kemudian dari tabel indikasi rendahnya kinerja karyawan di atas, dapat dilihat juga data mengenai kondisi kinerja karyawan Hotel Ciputra dalam 3 tahun terakhir, sebagai berikut:

**Tabel 1.4**

**Tabel Kinerja Karyawan Hotel Ciputra 2014-2016 (dalam %)**

No.	Ukuran	Bobot Penilaian			Bobot Standart Perusahaan
		2014	2015	2016	
1.	Tingkat kerapihan dalam mengerjakan tugas	82	79	78	85
2.	Tingkat ketelitian dalam mengerjakan tugas	80	75	78	85
3.	Tingkat kesesuaian hasil kerja	82	82	77	85
4.	Tingkat hubungan antara atasan dengan bawahan	79	77	78	85
5.	Tingkat hubungan antar karyawan	<b>77</b>	<b>69</b>	<b>67</b>	85
6.	Tingkat kenyamanan ruang kerja	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	85
7.	Tingkat ketepatan waktu kerja	80	78	79	85
8.	Tingkat kepuasan posisi atau jabatan yang diberikan	<b>78</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	85
9.	Tingkat tidak menunda pekerjaan	82	78	76	85
10.	Tingkat loyalitas terhadap perusahaan	84	83	84	85
<b>Rata-rata</b>		<b>80,0</b>	<b>75,8</b>	<b>74,9</b>	<b>85</b>

Score :	
80% - 85%	Baik
70% - 79,99%	Cukup
< 69,99%	Buruk

(Sumber: HRD Hotel Ciputra Semarang)



Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa nilai pekerja yang ada di Hotel Ciputra Semarang pada tahun 2014 sebesar 80,0%, terdapat penurunan kinerja pada tahun 2015 menjadi 75,8% dan pada tahun 2016 sebesar 74,9% dari standart 85% terutama dalam kepuasan posisi atau jabatan yang diberikan dan tingkat kenyamanan ruang kerja memiliki presentase yang paling menjauhi bobot standar dibandingkan yang lainnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa target standar kinerja karyawan di Hotel Ciputra Semarang belum mencapai standar.

Rendahnya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Berdasarkan Wawancara dengan 20 karyawan Hotel Ciputra Semarang, dapat diketahui bahwa penyebab rendahnya kinerja ditunjukkan pada:

**Tabel 1.5**

**Hasil Pra Survei 20 Responden mengenai penyebab rendahnya kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang**

<b>No.</b>	<b>Faktor Penyebab Menurunnya Kinerja Karyawan</b>	<b>Jumlah jawaban</b>	<b>%</b>
1.	Konflik kerja	4	10,0
2.	Ketepatan dengan bid. pekerjaan	3	7,5
3.	Kompensasi	6	15,0
4.	Lingkungan Kerja	<b>12</b>	<b>30,0</b>
5.	Beban Kerja	5	12,5
6.	Pengembangan Karir	<b>10</b>	<b>25,0</b>
	<b>TOTAL</b>	40	<b>100 %</b>

(Sumber: Data wawancara awal pada 20 karyawan Hotel Ciputra Semarang 2017)

Responden adalah 20 karyawan yang melakukan tindakan yang mengindikasikan penurunan kinerja. Setiap responden diberikan pertanyaan terbuka mengenai apa yang menyebabkan kinerja mereka rendah. Masing-masing responden menyampaikan rata-rata 2 jawaban. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja menjadi dua faktor tertinggi. faktor Konflik Kerja sebesar 10% dengan 4 kali frekuensi jawaban, faktor Jenis Pekerjaan sebesar 7,5% dengan 3 kali frekuensi jawaban. Faktor Kompensasi sebesar 15% dengan 6 kali frekuensi jawaban. Faktor Lingkungan Kerja sebesar 30% dengan 12 kali frekuensi jawaban. Faktor Beban Kerja sebesar 12,5% dengan 5 kali frekuensi jawaban. Faktor Pengembangan Karir sebesar 25% dengan 10 kali frekuensi jawaban.

Berdasarkan faktor-faktor diatas maka peneliti mengambil faktor pengembangan karir dan lingkungan kerja untuk menjadi variable yang mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang.

Menurut keterangan dari HRD Hotel Ciputra Semarang diketahui bahwa permasalahan pengembangan karir Hotel Ciputra Semarang dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang tersaji dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 1.6**

**Hasil Pra Survei 20 Responden mengenai penyebab permasalahan Pengembangan Karir karyawan Hotel Ciputra Semarang**

<b>No</b>	<b>Faktor Penyebab Permasalahan Pengembangan Karir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
1	Terkait Perseonalia Pegawai : adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, dll)	3	15%
2	Terkait Sistem Penghargaan : organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.	5	25%
3	Terkait Jumlah Pegawai : semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan dalam menduduki suatu jabatan.	7	35%
4	Terkait Ukuran Organisasi : kurangnya jumlah jabatan yang ada dalam organisasi. Karena jika semakin besar organisasi kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai lebih banyak.	5	25%
<b>Total</b>		20	100%

(Sumber: Hasil Survey dari HRD Hotel Ciputra Semarang 2017)

Hasil survei tersebut menunjukkan sebanyak 3 orang (15%) permasalahan Pengembangan Karir karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas menyimpang, sebanyak 5 orang (25%) mengatakan bahwa permasalahan pengembangan karir karena organisasi tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas, sebanyak 7 orang (35%) mengatakan bahwa

permasalahan pengembangan karir karena adanya persaingan yang ketat dengan banyaknya jumlah pegawai. Sementara itu, sebanyak 5 orang (25%) mengatakan bahwa permasalahan pengembangan karir karena kurangnya jumlah jabatan yang ada di dalam Hotel Ciputra Semarang.

Selain masalah di atas, ternyata di Hotel Ciputra juga terdapat permasalahan mengenai Lingkungan Kerja yaitu lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya pencahayaan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Nawawi,2001). Unsur-unsur lingkungan kerja fisik menurut Anoraga dan Widiyanti (2001) kondisi lingkungan kerja fisik meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- Pertukaran udara, yaitu agar setiap ruang diberi ventilasi yang cukup supaya karyawan merasa nyaman saat bekerja.
- Pencahayaan yang cukup, untuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian maka diperlukan pencahayaan yang cukup dan tidak menyilaukan.
- Kebisingan, lingkungan kerja yang ramai dapat mengganggu konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Tiffin dan Mc Cormick (Trianasari, 2005) mengemukakan beberapa aspek lingkungan kerja fisik yaitu :

- Peralatan kerja, perlengkapan yang tersedia merupakan komponen yang menunjang aktivitas kerja.
- Sirkulasi udara, sirkulasi udara yang cukup didalam ruangan sangat diperlukan terutama jika didalam ruangan yang penuh dengan pegawai.
- Pencahayaan atau pencahayaan, fasilitas pencahayaan dalam ruangan yang cukup memadai akan mendukung kelancaran dalam bekerja.
- Kebisingan atau suara gaduh, bising yang ada dalam lingkungan kerja akan mengganggu konsentrasi.
- Tata ruang kerja, penataan, pewarnaan dan kebersihan setiap ruangan akan berpengaruh terhadap karyawan pada saat melakukan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada HRD Hotel Ciputra Semarang diindikasikan dengan beberapa faktor yang tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra Survei Permasalahan Lingkungan Kerja Fisik di Hotel Ciputra Semarang**

No	Indikasi Permasalahan Lingkungan Kerja
1.	Masih terdapat ketidakteraturan dalam penataan ruangan tempat kerja yang sempit.
2.	Minimnya saran prasarana seperti tempat parkir, serta tingkat kebisingan yang berasal dari luar ruangan seperti; bongkar muat barang dan suara yang berasal dari dapur.
3.	Layout ruang kerja yang kurang mendukung dan penerangan yang kurang,

(Sumber: Wawancara bulan Maret 2017)

Dalam hal pencapaian kinerja yang optimal telah dijabarkan banyak sekali faktor yang mempengaruhi. Berdasarkan uraian diatas peneliti merasa tertarik untuk meneliti keterkaitan antara pengembangan karir, lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sehingga dalam penelitian ini peneliti mengambil judul : **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Ciputra Semarang”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Uraian latar belakang di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang mengalami penurunan. Beberapa hal yang menyebabkan kinerja karyawan mengalami penurunan, diantaranya hubungan antar karyawan yang tidak baik, tingkat kepuasan mengenai posisi atau jabatan karyawan, serta tingkat kenyamanan ruang kerja karyawan yang ditunjukkan dengan menurunnya penilaian kinerja karyawan Hotel Ciputra Semarang pada tahun 2015 dan 2016. Beberapa permasalahan yang telah disebutkan diatas menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Dari permasalahan tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Hotel Ciputra Semarang?
2. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Ciputra Semarang?
3. Adakah pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Ciputra Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun uraiannya sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak yang terkait, diantaranya adalah :

a. Kegunaan Teoritis

Untuk memberikan sumbangan teoritis pemikiran terhadap ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengembangan karir dan lingkungan kerja, guna meningkatkan kinerja karyawan.



b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan selain yang didapat di bangku kuliah, sehingga dapat membandingkan antara teori dengan aplikasi lapangan.

2. Bagi Hotel Ciputra Semarang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan sebagai evaluasi dalam melakukan kebijaksanaan untuk pengembangan atau perbaikan organisasi.

### **1.5 Kerangka Teori / Konsep**

Dalam kaitanya dengan kegiatan penelitian, maka fungsi teori yang pertama digunakan untuk memperjelas dan mempertajam ruang lingkup variabel yang akan diteliti. Kedua, sebagai prediksi dan pemandu untuk menemukan fakta, merumuskan hipotesis dan menyusun instrumen penelitian. Ketiga, digunakan untuk membahas hasil penelitian, dan selanjutnya digunakan untuk memberikan saran dalam upaya pemecahan masalah (Sugiyono,2010:43).

## **1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1.5.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

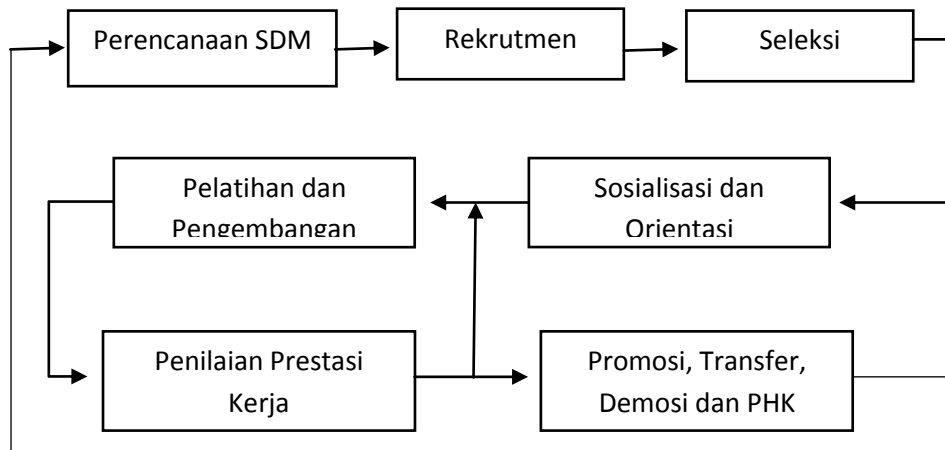
Menurut Mondy dan Noe dalam (Marwansyah, 2010:3) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Sikula dalam (Marwansyah, 2010:3) manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan. Definisi ini memberi penekanan pada fungsi pengadaan staf (*staffing*) di dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Rivai & Ella Jauvani (2009:2) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu.

### **1.5.1.2 Tugas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sadili Samsudin (2005:22), manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Proses manajemen sumber daya manusia dapat dilihat seperti dalam gambar berikut:

**Gambar 1. 1**  
**Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**



Sumber: Yuli (2005:19)

Sesuai dengan Gambar 1.1 menjelaskan tahapan proses manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses dimana manajer menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat (*right man on the right place*) dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menolong organisasi tersebut mencapai sasaran-sasaran secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

## 2) Perekrutan Pegawai

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan, proses seleksi, penempatan dan orientasi tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

## 3) Seleksi

Seleksi adalah proses untuk memuaskan apakah calon yang sudah melamar dapat diterima atau tidak. Para manajer SDM menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan pegawai baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih pegawai yang cocok dengan pekerjaan dan organisasi.

## 4) Sosialisasi dan Orientasi

Setelah calon pekerja itu diterima sebagai karyawan dalam perusahaan maka langkah selanjutnya adalah melakukan orientasi yaitu pengenalan pekerja baru pada pekerjaan dari organisasinya. Langkah ini dirancang untuk mengakrabkan pegawai-pegawai baru dengan pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan aspek-aspek kunci dari organisasi secara keseluruhan.

## 5) Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan sebagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk

menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

#### 6) Penilaian Prestasi Kerja

Untuk melihat apakah karyawan yang dilantik dan dikembangkan ini memperbaiki manfaat dari apa yang mereka lakukan, maka perlu dilakukan evaluasi atau penilaian atas prestasi mereka. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya

#### 7) Promosi, Transfer, Demosi

Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan promosi, penurunan, pemindahan dan pemutusan hubungan kerja (PHK) memberikan manfaat yang besar, baik bagi organisasi maupun karyawan. Karyawan akan merasa senang untuk bekerja karena mereka berada pada posisi yang sesuai. Sebaliknya, produktivitas akan semakin menurun manakala tugas-tugas yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

### **1.5.2 Kinerja (Variabel Dependen)**

#### **1.5.2.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kuanlitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia.

Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, Bernardin (2001: 143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku.

Kinerja karyawan menurut Robbins (2006: 105) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Selain itu kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Moehariono (2012: 96) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Dalam buku Lako (2004: 31), McCormick dan Tiffin berpendapat terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Variabel individu, terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.
2. Variabel situasional, dibagi dua, yaitu:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyorotan dan temperatur
  - b. Faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial.

#### **1.5.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Suranto AW (2005: 59) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi perkantoran yaitu:

##### **1. Efektivitas dan efisiensi**

Efektivitas suatu organisasi adalah suatu ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan organisasi tersebut dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya terlalu besar maka dikatakan tidak efisien.

## 2. Otoritas dan tanggung jawab

Apabila setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan otoritas dan tanggungjawabnya, maka akan meningkatkan kinerja organisasi.

## 3. Disiplin

Meliputi disiplin waktu dan disiplin kerja. Disiplin waktu dalam arti bahwa seorang pegawai memanfaatkan waktu secara baik untuk mendukung penyelesaian tugas formal. Sedang disiplin kerja adalah ketekunan bekerja meskipun tidak ada pengawasan secara langsung dari pemimpin.

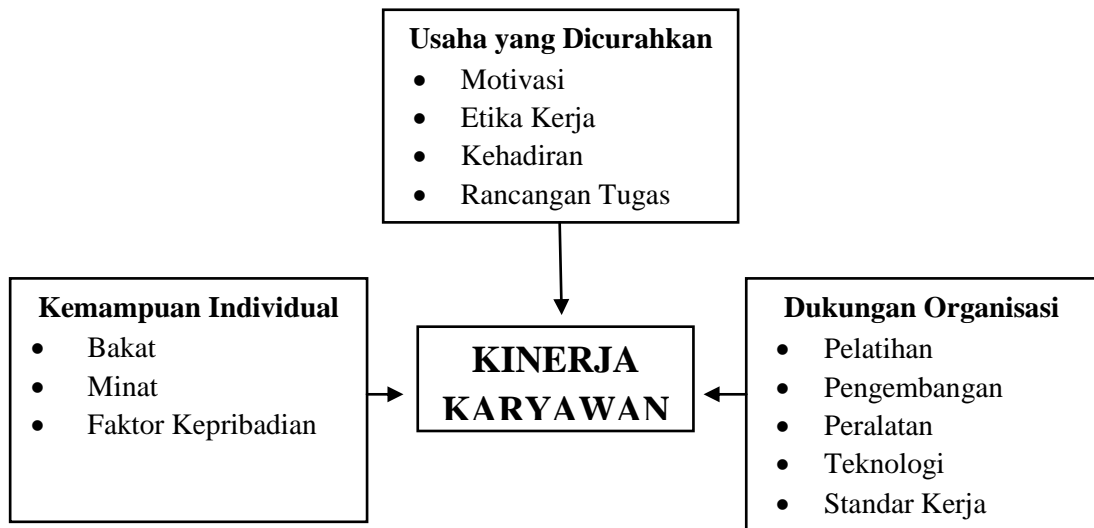
## 4. Inisiatif dan kreativitas

Ialah kemampuan memberdayakan daya pikir menyelesaikan pekerjaan kantor. Inisiatif sangat dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan. Tanpa inisiatif dan kreativitas suatu pekerjaan tidak akan tercapai atau terselesaikan tujuan secara efektif dan efisien.



Menurut Mathis (2006:113), tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan individu melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Uraian hubungan ketiga faktor ini dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 1.2 Komponen Kinerja Individual**



*Sumber: Mathis dan Jackson (2006:114)*

Menurut pendapat Mathis dan Jackson, ketiga komponen kinerja individual saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan termasuk di dalam komponen dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Mohammda Pabundu (2006: 122), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu (1) Faktor Intern, seperti kecerdasan, ketrampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik sekarang, karakteristik kelompok kerja dan sebagainya: (2) faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat

buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. Sejalan dengan beberapa pendapat tersebut di atas Hadari Nawawi (2006: 64-65), mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi 3 faktor yaitu (1) Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja, faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya; (2) Pengalaman, yang tidak sekedar jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi berkenaan dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu; (3) Kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/ keterbukaan, ketekunan, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli yang sebagai mana telah di uraikan di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

### **1.5.2.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja menurut Robert dan John (2006: 378), antara lain sebagai berikut :

- (1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- (2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
- (3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan
- (4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja
- (5) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

#### **1.5.2.4 Pelaksanaan Kinerja Karyawan**

Menurut Wirawan (2009: 103), menyatakan bahwa “pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya”.

Karyawan dan para manajer dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai kinerjanya menurut Wirawan (2009: 103), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- 2) Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya
- 3) Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya
- 4) Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya

- 5) Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

#### **1.5.2.5 Upaya Peningkatan Kinerja**

Bacal dalam Dharma (2001:24) menyebutkan ada beberapa hal yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja:

- (1) Para karyawan perlu mengetahui pekerjaan apa yang diharapkan.
- (2) Para karyawan memerlukan umpan balik yang spesifik dan teratur tentang kinerjanya.
- (3) Para karyawan perlu mengerti apa dan bagaimana hubungan antara pekerjaannya dan pekerjaan orang lain, sasaran unit kerja dan misi keseluruhan.
- (4) Para karyawan perlu memainkan peran aktif dalam mendefinisikan pekerjaannya.
- (5) Para karyawan perlu mendapat kesempatan untuk mengembangkan keahlian

### **1.5.3 Pengembangan Karir (Variabel Independen)**

#### **1.5.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Dessler (2009: 5) Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Martoyo, 2007: 74).

Hasibuan (2007: 89) mengatakan bahwa pengembangan karir meliputi pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Dijelaskan bahwa pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu, pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang dikehendaki oleh organisasi, dan mutasi dalam hal ini membuat karyawan dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara/ prosedur yang telah ditetapkan.

Stone *dalam* Kadarisman (2013: 322) mengemukakan bahwa pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja.

Menurut Andrew J. Fubrin *dalam* Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Handoko (2001: 123) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan yang dilakukan, para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karir mereka

### **1.5.3.2 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2008:131), indikator pengembangan karir adalah:

#### **1. Prestasi Kerja**

Tindakan yang paling penting untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan karir adalah dengan memperlihatkan etos kerja dan prestasi kerja yang baik.

#### **2. *Exposure***

Dalam arti berusaha untuk dikenal oleh para pengambil keputusan berkenaan dengan promosi, mutasi dan kesempatan peningkatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi dengan baik tidak akan menonjol dan mungkin sulit untuk dapat mencapai sasaran karirnya.

### 3. Kesetiaan Organisasional

Loyalitas penting terutama untuk perusahaan yang melakukan penilaian karir berdasarkan jangka waktu kerja seorang karyawan di perusahaan tersebut.

### 4. Mentor dan Sponsor

Umumnya adalah atasan langsung yang memberikan bimbingan karir secara informal berupa nasihat dan saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya, dan memberikan kesempatan-kesempatan karir dalam bentuk promosi dan nominasi untuk suatu jabatan.

### 5. Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh

Peluang perkembangan ini membantu baik untuk kepentingan karyawan juga departemen SDM perusahaan, khususnya dalam penempatan internal dan rencana karir seseorang.

### 6. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

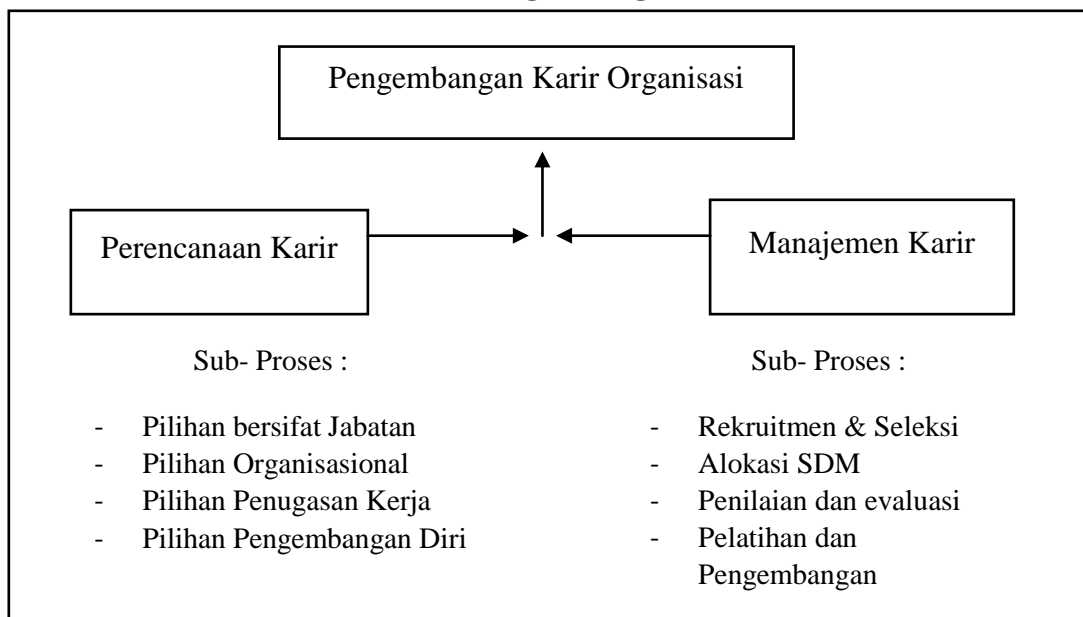
#### **1.5.3.3 Proses Pengembangan Karir**

Menurut Gomes dalam Triton (2010:151), pengembangan karir organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi). *Career planning* adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar, tujuannya adalah: a) menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan, dan akibat-akibat, b) untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, dan c) pemrograman kerja, pendidikan, dan pengalaman-



pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu, dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karir tertentu. *Career management* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian, dan memonitoring rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karir organisasi. Untuk lebih jelas, proses pengembangan karir digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1.3**  
**Proses Pengembangan Karir**



*Sumber: Gomes (dalam Triton 2010:153)*

#### 1.5.3.4 Tahapan Pengembangan Karir

Hendry Simamora (2006: 551), bahwa ada tiga tahap dalam pengembangan karir, yaitu :

##### 1. Karir awal

Selama tahap memasuki sebuah perusahaan, pegawai mencoba mendapatkan gambaran realities mengenai perusahaan dan mencari

pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman dan minatnya.

2. Tahap pertengahan

Meliputi pengalaman dan minatnya, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan untuk jenjang perusahaan yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan.

3. Tahap akhir

Pada akhirnya mereka melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan bersifat untuk pensiun.

Karir melalui suatu rangkaian fase atau tahap yang relative dapat diprediksikan, dimulai eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Agar efektif, program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka.

#### **1.5.3.5 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Rivai (2003: 291) mengemukakan tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Handoko (2001: 134) mengemukakan tujuan pengembangan karir:

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus di ambil.

Pengembangan karir karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi, Saydam (2000: 88) mengemukakan tujuan pengembangan karir karyawan adalah:

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

## **1.5.4 Lingkungan Kerja (Variabel Independen)**

### **1.5.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Robbins (2003:86) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi. Menurut Basuki dan Susilowati (2005:40) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:17) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Sedarmayanti (2009:31) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok. Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat

bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

#### **1.5.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2006:63) :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Layout
4. Ventilasi pertukaran udara
5. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
6. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Menurut (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik
  - a. Pewarnaan
  - b. Penerangan
  - c. Udara

- d. Suara bising
- e. Ruang gerak
- f. Keamanan
- g. Kebersihan

#### **1.5.4.3 Indikator Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009:28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar

adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM)



### **1.5.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Menurut Hasibuan (2001:34), secara garis besar faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya; intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan. Sedangkan, faktor eksternal adalah faktor pendukung dari luar karyawan, misalnya; gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen di dalam perusahaan.

Pengembangan karir menjadi salah satu aspek eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan memiliki andil untuk memajukan kinerja karyawannya, walaupun kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis dari karyawan itu sendiri. Asumsi kerja yang baik dapat melandasi seluruh aktivitas dan kebijakan untuk pengembangan karir setiap karyawan. Ketika kinerja dibawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Menurut Rivai (2010:291), kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

### **1.5.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja di dalam suatu instansi penting untuk diperhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan di laksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan/instansi tersebut. Dengan adanya

lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja karyawan akan menurun (Siagian, 2002).

Menurut Anorogo dan Widiyanti (1993) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi pegawai bekerja lebih giat dan konsentrasi menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai jadwal. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005).

### **1.5.7 Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Secara garis besar faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya; intelektualitas, disiplin kerja,

pengalaman kerja, latar belakang pendidikan. Sedangkan, faktor eksternal adalah faktor pendukung dari luar karyawan, misalnya; gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen di dalam perusahaan (Hasibuan, 2001:34). Menurut Siagian (2002:125), tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Melalui adanya pengembangan karir karyawan yang bersangkutan akan mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensinya, sehingga akan mendorong karyawan untuk berkembang dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Selain pengembangan karir, lingkungan kerja juga mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung seperti kebersihan di perusahaan membuat suasana kerja yang menyenangkan, hubungan dengan rekan kerja yang harmonis, tersedianya fasilitas kerja yang memadai, penerangan/cahaya yang cukup diruangan, sirkulasi udara yang bersih, tidak adanya bunyi yang tidak dikehendaki/kebisingan, bau tidak sedap, dan terjaminnya keamanan seperti adanya satpam bisa menjaga di lingkungan luar gedung diharapkan menunjang proses dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja

### 1.5.8 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman sekaligus sebagai bukti penguat dalam penelitian ini akan ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.8**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Tahun	Hasil Penelitian
1.	Anita Permata Sari	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja	2011	Hasil Penelitian menyebutkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karier dan <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Lucky Wulan Analisa	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	2011	Hasil penelitian secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai <i>f</i> hitung 21,726 (lebih besar dari 0.05), maka diperoleh nilai signifikansi 0,000.
3.	Kusuma	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarng	2013	Kesimpulannya adalah bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 12,04%. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 8,88%. Motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 37,6%.

(Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu tahun 2017)

## 1.6 Hipotesis

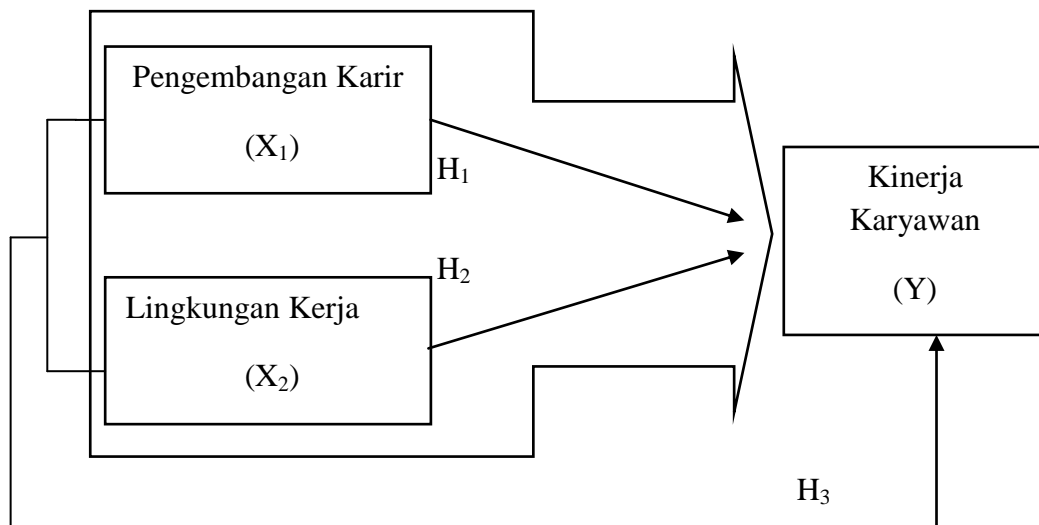
Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006 : 71). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang
2. Ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang
3. Ada pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ciputra Semarang

Dengan demikian kerangka fikir dalam penelitian adalah pengembangan karir sebagai variabel ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja sebagai variabel ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat ( $Y$ ).

Dapat dikatakan bahwa pengembangan karir yang jelas untuk karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat digambarkan dalam kerangka berfikir sebagai berikut:

**Gambar 1. 4**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) memberikan pengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

### 1.7 Definisi Konseptual

Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (2006:33), definisi konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok, atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Definisi konseptual sangat dibutuhkan dalam

suatu penelitian, khususnya dalam pembahasan masalah agar tidak terjadi kekaburan atau ketidakjelasan mengenai pengertian masing-masing variabel. Melalui konsep ini, peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan mempergunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun definisi konsep dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Fubrin *dalam* Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

#### 2. Lingkungan Kerja

Menurut (Simanjuntak, 2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok

#### 3. Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 1.8 Definisi Operasional

Menurut Moh. Nazir (2003:126), definisi operasional variabel penelitian adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional dari penelitian ini adalah

**Tabel 1.9**

### **Konsep Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>
Independen : Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	Kegiatan yang dilakukan oleh bagian HRD pada hotel ciputra dalam rangka membantu karyawan mengembangkan diri untuk karir karyawan di masa depan.	a. Pelatihan Kerja b. Dukungan Manajemen c. Adanya Ekposure d. Jaringan Kerja e. Motivasi f. Sponsor g. Adanya Mentor
Lingkungan kerja (X <sub>2</sub> )	Suasana dan peralatan yang mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaan dan mempengaruhi hasil kerja karyawan tersebut	a. Penerangan/cahaya ditempat kerja b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja c. Sirkulasi udara ditempat kerja d. Bau tidak sedap ditempat kerja e. Tata warna ditempat kerja f. Dekorasi ditempat kerja g. Keamanan ditempat kerja
Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan	a. Berinisiatif b. Kuantitas dari hasil c. Ketepatan waktu dari hasil d. Kehadiran e. Komunikasi f. Kemampuan bekerja sama



## **1.9 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini harus dipertimbangkan sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan dan dilaksanakan, sedangkan metode penelitian bisnis menurut Sugiyono (2010:4) dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid sesuai dengan tujuan yang ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang bisnis. Dalam metode penelitian ini akan dijelaskan mengenai tipe penelitian, populasi, dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

### **1.9.1 Tipe Penelitian**

Tipe Penelitian ini menggunakan tipe *Explanatory Research* atau tipe penelitian penjelasan yaitu penelitian yang berusaha untuk menjelaskan serta menyoroti hubungan antar variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian serta menjelaskan pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat, di samping itu untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2008:11). Penulis berusaha untuk menjelaskan serta menyoroti hubungan antar variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja, serta menjelaskan pengaruh variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## 1.9.2 Populasi dan Responden Penelitian

### 1.9.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:389). Pada penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan Hotel Ciputra Semarang pada tahun 2016 yang berjumlah 168 orang.

### 1.9.2.2 Responden

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010:116). Pengambilan sampel dilakukan karena tidak memungkinkan untuk melakukan pengamatan terhadap seluruh anggota populasi. Penelitian ini menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling* untuk menentukan sampel yang akan diambil. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$e$  = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahpahaman pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan sebesar 5%.

Dari rumus tersebut di atas, maka jumlah sampel yang diperoleh dengan kelonggaran 5% adalah sebagai berikut :

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

$$n = \frac{168}{1 + 168(0,05)^2}$$

$$n = \frac{168}{1,52}$$

$n = 110,53$  dibulatkan menjadi 111 orang.

Jadi, menurut perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh 111 karyawan Hotel Ciputra Semarang yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini.

### 1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116), teknik pengambilan sampel merupakan teknik untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *sampling Proportionate Random Sampling* dan termasuk dalam teknik *Probability Sampling*. *Probability Sampling* adalah teknik *sampling* (teknik pengambilan sampel) yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan, *Proportionate Random Sampling* digunakan apabila populasi mempunyai anggota atau

unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2010:118).

Teknik *Proportionate Random Sampling* ini digunakan karena peneliti akan menentukan jumlah persentase subjek yang akan dijadikan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah karyawan pada masing-masing bagian berbeda.

Menurut Sugiyono (2008:128) jumlah sampel terpilih tiap bagian dihitung berdasarkan rumus berikut ini:

**Tabel 1.10**  
**Data Pembagian Sampel**

No	Nama Bagian	Jumlah		
		Karyawan	Rumus	Sampel
1	AG	2	$(2:168) \times 111$	1
2	HRD	4	$(4:168) \times 111$	3
3	Security	10	$(10:168) \times 111$	7
4	SM & PR	8	$(8:168) \times 111$	5
5	Engineering	16	$(16:168) \times 111$	11
6	Accounting	14	$(14:168) \times 111$	9
7	Food & Beverage Service	25	$(25:168) \times 111$	16
8	Food & Beverage Product	31	$(31:168) \times 111$	20
9	Front Office	33	$(33:168) \times 111$	22
10	Housekeeping	25	$(25:168) \times 111$	17
Total		168		111

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2016*

## **1.9.4 Jenis dan Sumber Data**

### **1.9.4.1 Jenis Data**

#### **a. Data Kuantitatif**

Jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Sugiyono, 2010:15). Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: jumlah karyawan, data kinerja, dan hasil kuesioner yang akan diolah.

#### **b. Data Kualitatif**

Menurut Muhadjir (1996:2), data kualitatif adalah jenis data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu hasil wawancara dengan narasumber terkait variabel di dalam peneltiandan *company profile* Hotel Ciputra Semarang.

### **1.9.4.2 Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:129). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari wawancara terstruktur dengan Bagian HRD Hotel Ciputra Semarang, Jawa Tengah.

## b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:129). Dalam penelitian ini data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka yang berupa buku, referensi, dan dokumen yang berasal dari perusahaan dan beberapa literatur lain dari hasil pengamatan yang berfungsi untuk melengkapi data primer.

### 1.9.5 Skala Pengukuran

Instrumen penelitian digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala pengukuran merupakan acuan untuk menentukan jumlah jawaban yang digunakan pada sebuah instrument. Menurut Sugiyono (2010; 92) menjelaskan bahwa, skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Skala pengukuran di bagi menjadi beberapa macam skala. Menurut Sugiyono (2010; 134) “beberapa skala pengukuran yang digunakan untuk penelitian adalah skala *Likert*, skala *Gutman*, *Rating Scale* dan *Semantic Differential*”. Skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti adalah skala *rating scale*. Skala *rating scale* ini digunakan untuk menghasilkan data-data statistik pada lembar observasi, agar mempermudah peneliti untuk mendapatkan data. Berbeda dengan skala pengukuran sebelumnya, pada

*rating scale* ini data yang diperoleh adalah data kuantitatif yang ditafsirkan dalam pengertian kualitatif.

Lebih lanjut menurut Arikunto (2006; 158) bahwa “*Rating scale*, dengan mudah memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan di dalam orang yang sedang menjalankan tugas, yang menunjukkan frekuensi munculnya sifat-sifat”. Selain itu, menurut Sugiyono (2010;14) bahwa pada skala *rating scale* terdapat interval sebagai berikut

**Tabel 1.11**

**Interval Jawaban**

<b>Interval Jawaban</b>	<b>Alternative Jawaban</b>
1	Tidak Setuju
2	Cukup
3	Setuju
4	Sangat Setuju

**1.9.6 Teknik Pengumpulan Data**

Terdapat dua hal yang memengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu; kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrument penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Beberapa metode pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini antara lain:



a. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan melalui tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait.

b. Kuesioner (Angket)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab sehingga akan diperoleh data yang akurat dengan validitas yang tinggi. Teknik ini cocok diterapkan ketika jumlah responden cukup besar sehingga peneliti tidak perlu bertatap muka langsung dengan responden.

c. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah literatur-literatur atau buku-buku yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini. Studi kepustakaan dimaksudkan agar dapat memberikan panduan dan juga memberikan data bagi peneliti yang berupa data sekunder untuk memperkuat data primer.

### **1.9.7 Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner adalah pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010:199). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Hasil dari

jawaban responden yang tertera di dalam kuesioner harus diuji tingkat validitas dan tingkat reliabilitasnya terhadap instrumen penelitian.

### **1.9.8 Metode Pengolahan Data**

Metode pengolahan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

*a. Editing*

Yaitu proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum.

*b. Coding*

Yaitu pemberian tanda, simbol atau kode bagi data yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang telah ditetapkan.

*c. Scoring*

Scoring adalah kegiatan pemberian nilai berupa angka/skor pada jawaban kuesioner untuk memperoleh data dalam pengujian hipotesis.

*d. Tabulating*

Yaitu pengelompokan data atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel yang berguna dan berdasarkan tabel untuk mendapatkan hubungan-hubungan antara variabel-variabel yang ada.

### **1.9.9 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Setelah semua yang diperlukan berhasil dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data dan menganalisis data yang digunakan untuk menarik kesimpulan dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif, yaitu suatu analisis yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan-perhitungan atau uji statistik dari data yang diperoleh yang berasal dari jawaban wawancara dan data primer. Pengujian statistik dimaksud untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian.

Metode analisis ini dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik. Data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu untuk memudahkan dalam menganalisis, untuk itu akan digunakan program analisis SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*). SPSS adalah suatu software yang berfungsi untuk menganalisis data, melakukan perhitungan statistik baik untuk statistik parametrik maupun non-parametrik dengan basis windows.

### 1.9.10. Uji Validitas Instrumen

Ujivaliditas digunakan untuk meyakini bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010:172). Pengujian validitas dapat dinilai dari *corrected item total correlation*(r hitung) yang lebih besar dari r tabel. Untuk menghitung kevalidan suatu instrument atau variabel digunakan rumus Korelasi Product Moment.

Adapun rumusnya menggunakan Rumus Product Moment sebagai berikut:

$$r \text{ hitung} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana:

n = jumlah responden

x = skor item soal yang diuji validitasnya

y = jumlah skor item yang diuji validitasnya

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor dari masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka diterapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- a) Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b) Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka variabel tersebut tidak valid.

c) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel tetapi bernilai negative, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_0$  diterima.

Semua uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program computer *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 16.0.

#### **1.9.11. Uji Reliabilitas Instrumen**

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan reliabel. Menurut Sugiyono (2010:172), reliabel adalah bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda dan bila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,60. Teknik pengujian reliabilitas ini menggunakan teknik analisis yang sudah dikembangkan oleh *Alpha Cronbach*. Pada uji reliabilitas ini,  $\alpha$  dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2007:129). Jika koefisien bernilai  $>$  0,6, maka kuesioner yang disajikan dapat dipercaya dan dapat digunakan.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 16.0. Reliabilitas dihitung dengan rumus *Cronbach Alpha*, dimana:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas

$\sum S_i$  = jumlah varian skor tiap-tiap item

$S_t$  = varians total

$k$  = jumlah item

## **1.10. Teknik Analisis Data**

### **1.10.1. Analisis Kualitatif**

Yaitu suatu teknik analisis yang pengolahan datanya dalam bentuk uraian atau penggambaran tentang gejala atau fenomena yang sedang teliti, terutama mengenai pengembangan karir, lingkungan kerja dan kinerja dengan tetap mengacu pada teori-teori yang melandasi penelitian ini. Penggunaan analisis ini bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan mengenai hubungan-hubungan dari tiap variabel penelitian.

### 1.10.2. Analisis Kuantitatif

Yaitu analisis data yang mendasarkan pada perhitungan dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan disertai dengan penjelasan terhadap hasil yang telah diperoleh dari perhitungan tersebut. Analisa data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1.10.2.1 Koefisien Korelasi

Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila data diolah dengan menggunakan SPSS maka akan dapat diketahui tabel *summary* pada kolom R dan dapat diketahui besarnya Koefisien Korelasi (r). Dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi *product moment*, dimana:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

n = jumlah responden

x = variabel bebas (pengembangan karir dan lingkungan kerja)

y = variabel terikat (kinerja karyawan)

Untuk membuat interpretasi nilai (r) digunakan pedoman yang bisa dilihat pada tabel 1.12 sebagai berikut:

**Tabel 1.12**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

*Sumber: Sugiyono, 2012:257*

#### 1.10.2.2. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menyatakan hubungan antara masing-masing variabel secara parsial antara pengembangan karier ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y) dan memperkirakan nilai variabel tak bebas (Y) berdasarkan nilai variabel bebasnya (X).

Bentuk umum persamaan regresi, adalah:

$$Y = a + bx$$

Nilai a dan b dapat dicapai dengan rumus:

$$a = \frac{(\sum y) (\sum x^2) - (\sum x) (\sum xy)}{n \sum x^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum X)^2}$$



Keterangan:

y = variabel terikat

x = variabel bebas

a = konstanta (nilai y, bila x = 0)

b = koefisien regresi (peningkatan atau penurunan) variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila a positif berarti naik, bila b negatif berarti turun.

### 1.10.2.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan, maka digunakan analisis regresi linear berganda. Adapun persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

Y = variabel terikat

a = konstanta

b<sub>1</sub> = koefisien regresi X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = koefisien regresi X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = koefisien regresi X<sub>3</sub>

X = variabel bebas

#### 1.10.2.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase (%) variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen (X).

Rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

R = koefisien determinasi

r = koefisien korelasi

#### 1.10.2.5. Pengujian Hipotesis

Uji signifikan dilakukan untuk membuktikan bahwa pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen yang diperoleh bukan karena kebetulan saja, tetapi memang benar dipengaruhi oleh peningkatan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, baik secara parsial maupun secara simultan. Uji signifikan yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1.10.2.5.1. Uji t

Menurut Sugiyono (2009:251) menghitung besarnya angka t penelitian menggunakan SPSS dengan ketentuan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan atau  $DK = n-2$ . Dalam penelitian ini pengujian dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel dependen (Y) menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

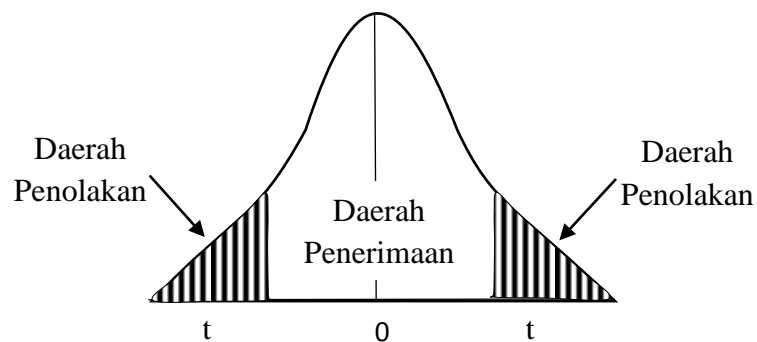
- t = nilai t hitung atau uji t
- r = koefisiensi korelasi sebagai nilai perbandingan
- n = jumlah ukuran data

Nilai t dari hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan hasil dengan langkah-langkah:

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif  
Ho = Tidak ada pengaruh antara variabel X terhadap Y  
Ha = Ada pengaruh antara variabel X terhadap Y
2. Menghitung tingkat keyakinan interval dengan signifikan  $\alpha = 0,05$  atau sangat signifikan 5%.
3. Ho ditolak apabila t hitung  $>$  t tabel, artinya ada pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

4.  $H_0$  diterima apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
5. Mengambil keputusan

**Gambar 1.5**  
**Kurva Uji t – Uji 2 pihak**



#### 1.10.2.5.2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Uji F menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

$R^2$  = koefisien korelasi berganda

$k$  = jumlah variabel independen (bebas)

$n$  = jumlah sampel

Adapun langkah-langkah pengujian F adalah:

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatis  
 $H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.  
 $H_a : \beta_1 > 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.
2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikansi  $\alpha = 0.05$  atau sangat signifikan 5%.
3.  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak mempengaruhi variabel terikat (Y).
4.  $H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak mempengaruhi variabel terikat (Y).
5. Mengambil keputusan

**Gambar 1.6**  
**Kurva Uji F**

