

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan disampaikan beberapa kajian pustaka mengenai manajemen sumber daya manusia, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan peranan manusia sebagai sumber daya yang paling menentukan terhadap kesuksesan semakin diyakini kebenarannya oleh berbagai pihak, sehingga semakin mendorong berbagai disiplin ilmu untuk lebih mengetahui tentang bagaimana cara untuk mendayagunakan sumber daya manusia dengan seoptimal mungkin dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai prikemanusiaan tanpa menjadikan manusia hanya sebagai robot atau mesin pemuas kebutuhan.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pimpinan dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin. Manusia merupakan makhluk yang peka sehingga dalam proses pendayagunaannya, pimpinan haruslah memperhatikan kebutuhan daripada sumber daya manusia tersebut agar sumber

daya manusia tersebut mampu mengeluarkan prestasi kerja terbaiknya dalam mencapai tujuan bersama suatu organisasi atau perusahaan. Berikut adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa SDM, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya. Berikut ini akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan (2011:10) menjelaskan, ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan French dalam Gary Dessler (2009:2) menyatakan, manajemen sumber daya manusia adalah sebuah konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan,

pemberian imbalan, penilaian dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal.” Adapun pengertian lain dari Marwansyah (2010:3) yaitu, pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karir, rekrutmen dan seleksi”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM yaitu ilmu dan seni yang, juga mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, juga konsep dan teknik yang mendayagunakan sumber daya manusia yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karir, rekrutmen dan seleksi.

2.1.1.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa komponen dari Manajemen sumber daya manusia, yang salah satunya akan dijelaskan oleh Hasibuan (2009:12), tenaga kerja manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah orang yang menginvestasikan modal untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang ingin dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu ahli yang akan menjelaskan mengenai peranan manajemen sumber daya manusia yaitu Edwin B. Flippo pada tahun 1981 dalam buku Suwatno dan Doni Juni Priansa (2011:33) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial (*Manajemen Functional*) dan fungsi operatif (*Operational Functional*). Berikut ini adalah penjelasan mengenai kedua fungsi tersebut:

1. Fungsi Manajerial (*Manajemen Functional*)

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah dilakukan perencanaan, dengan matang tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja secara efektif dan efisien tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain, agar terwujudnya tujuan dari perusahaan yang berpedoman pada perencanaan dan pengorganisasian.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan dilakukan. Fungsi ini berarti melihat, mengamati, mengendalikan, menilai dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan, apakah karyawan benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

2. Fungsi Operatif (*Operational Functional*)

a. *Recrutment*/ Pengadaan Tenaga Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan dalam

perusahaan yang dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dengan kebutuhan perusahaan.

b. *Development/* Pengembangan

Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan dapat mengembangkan karyawan baru, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. *Compensation/* Kompensasi

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut dengan gaji/ upah.

d. *Integration/* Pengintegrasian

Setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap dan tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manager tiap departemen untuk mengetahui karakter diri dari setiap karyawannya, sehingga cara yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat.

e. *Maintenance/* Pemeliharaan

Pemeliharaan yang dimaksud bagaimana cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bias menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bias diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut insentif, atau bentuk lain seperti pemberian asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bias jadi akan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja karyawan.

f. *Separation/* Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi ini menjamin rasa aman terhadap para karyawan saat perusahaan memutuskan untuk memberikan pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sesungguhnya dana tersebut merupakan dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

2.1.2 Pelatihan

Pada umumnya setiap organisasi sering mengalami suatu kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah mengadakan program pelatihan kerja sebelum para karyawan baru memulai pekerjaan mereka pada suatu perusahaan/ organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

Veithzal Rivai (2009:211) menjelaskan, bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Sedangkan Andrew E. Sikula dikutip oleh Sedarmayanti (2011:44) menyatakan, suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Adapun uraian lain dari Gary Dessler dalam Benyamin (2011:89) yaitu, memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menyelenggarakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana karyawan mendapat tambahan kemampuan dan keterampilan kerja pegawai atau karyawan dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

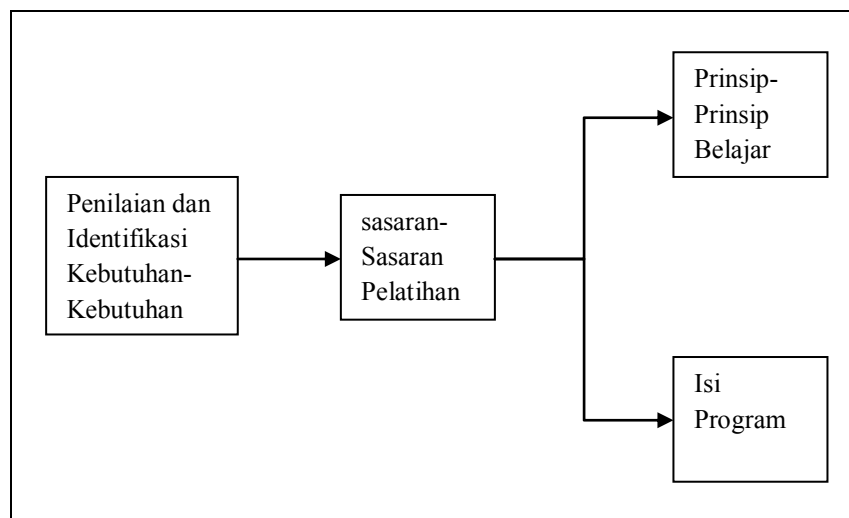
Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

- 1) Efektivitas biaya
- 2) Materi program yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.1.2.3 Langkah-Langkah Persiapan Pelatihan

Meskipun karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula dengan

karyawan yang lama telah berpengalaman untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja.



T. Hani Handoko (2011:108)

Gambar 2.1

Langkah-Langkah dalam Persiapan Pelatihan

Sebagai bagian proses pelatihan, departemen sumber daya manusia dan para manajer harus memiliki kebutuhan, tujuan atau sasaran program pelatihan, isi dan prinsip-prinsip belajar. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1, orang yang bertanggung jawab atas program pelatihan (instruktur atau pelatih) harus mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai, setelah sasaran ditetapkan, isi dan prinsip belajar diperhatikan. Berikut ini beberapa penjelasan mengenai langkah – langkah pendahuluan dalam persiapan pelatihan menurut T. Hani Handoko (2011:108) yaitu:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.

2. Sasaran–sasaran Pelatihan

Setelah dievaluasi kebutuhan–kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar perlu diperhatikan.

4. Prinsip-Prinsip

Program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif.

2.1.2.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performancedeficiencies*). Karena belum tentu setiap orang siap dan membutuhkan pelatihan. Selain itu, penilai kebutuhan pelatihan dapat mendiagnosis permasalahan terkini dan tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi.

Terkait dengan apenjelasan di atas maka, Ernest J. Mc Cormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) menjelaskan, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manager. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekankan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan hubungan pribadi lebih efektif.

Goldstein dan Bukton dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

1. Analisis Organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita. Hal ini dapat dilakukan dengan caramengadakan survey mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu pula, dapat menggunakan turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan pegawai.

2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Analisis Karyawan

Analisis karyawan difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya atau pekerjaanya. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Adanya Pegawai Baru

Pegawai baru perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerja yang ada pada organisasi/perusahaan dan juga memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

2. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

2.1.2.5 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat di kategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya:

- 1) Manfaat bagi karyawan
 - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

- c) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - f) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - g) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - h) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - i) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - j) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - k) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat bagi perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi *profit*.
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua *level* perusahaan.
 - c) Memperbaiki moral SDM.
 - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
 - f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
 - g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

- h) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- i) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- j) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- k) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- l) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya:

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi Personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.2.6 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan T. Hani Handoko (2011:103), ada dua tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

1. Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

2.1.2.7 Metode pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan guna mendorong peserta agar dapat mengembangkan aspek efektif dan psikomotorikatas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Berdasarkan penjelasan di atas beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja akan diuraikan oleh Bangun (2012 : 210) antara lain:

1. **Metode *On The Job Training*.**

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya

manusianya, biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan. Menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatuhnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

a. Rotasi pekerjaan

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b. Penugasan yang direncanakan

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c. Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d. Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka

2. *Metode Off The Job Training.*

Dalam Metode ini pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

a. Business games

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.

b. Vestibule school

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan system pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar

perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

c. Case study

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.1.2.8 Evaluasi Pelatihan

Hal yang tidak kalah pentingnya juga dari sebuah proses training adalah evaluasi training. Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir. Kita dapat melihat suatu training itu efektif atau tidak dapat dilihat dari evaluasi. Evaluasi program pelatihan mencakup mengukur hasil atau criteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan. Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011:215) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Sedangkan Kaswan (2011:218) menjelaskan, pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick.

Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan The Four Levels Technique for Evaluating Training Program.

Adapun penjelasan mengenai teori evaluasi yang dimaksudkan diatas adalah sebagai berikut:

1. *Reaction*

Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai program pelatihan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk menilai reaksi peserta berupa perasaan, pemikiran dan keinginan tentang pelaksanaan pelatihan, narasumber dan lingkungan pelatihan.

2. *Learning*

Didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari, serta mengukur proses belajar dalam pelatihan yang merupakan pengalihan pengetahuan. Pengukuran yang dimaksudkan biasanya dilaksanakan dalam bentuk tes sebelum dan sesudah training.

3. *Behavior*

Tingkah laku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

4. *Result*

Evaluasi level ini diakui merupakan evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit dilakukan, dimana hasil yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan

yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja manatan peserta, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2.9 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan.

Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Sosialisasi tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya untuk para bawahan. Dalam organisasi, motivasi sangat diperlukan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan adanya pemahaman mengenai bagaimana proses terbentuknya motivasi pada pegawai. Pada dasarnya manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik fisik maupun non fisik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari seseorang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak

menyenangkan. Situasi tersebut mendorong manusia untuk memenuhinya yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan.

Proses motivasi itu sendiri tidak dapat terlihat secara langsung. Keadaan yang terlihat adalah prilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut, begitupula sebaliknya. Untuk lebih jelasnya berikut akan dijelaskan mengenai definisi dari motivasi.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi Motivasi kerja, antara lain Stephen P. Robbins alih bahasa oleh Bob Sabran (2011) menyatakan, kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) yaitu, kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Adapun penjelasan lainnya dari Hamzah B. Uno (2012:71), salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan”.

Dari pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang dan juga faktor penentu kinerja seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya untuk mencapai tujuannya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Motivasi

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik akan dijelaskan oleh Sardiman (2010), motivasi ini disebut juga motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri. Beberapa faktor pendukung motivasi intrinsik organisasi sebagai berikut:

a. Tanggung Jawab

Adanya tanggung jawab penuh memberikan seseorang atau karyawan dorongan untuk melakukan kewajiban terhadap tugas tertentu yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut

b. Pengakuan dan Penghargaan

Kebutuhan akan pengakuan berkaitan dengan keinginan manusia untuk dihormati dan dihargai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kebutuhan ini merupakan respon diri dan respon orang lain. Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan yang dimaksud meliputi kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidaktergantungan dan kebebasan

c. **Kebutuhan Akan Keamanan**

Kebutuhan akan keamanan yaitu berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dan proteksi diri terhadap ancaman, atau gangguan dari luar dan mendapatkan perlindungan hukum.

d. **Percaya Diri**

Orang yang memiliki kepercayaan diri merasa yakin akan kemampuan dirinya sehingga dapat menyelesaikan masalahnya. Oleh karena itu, seseorang tahu apa yang dibutuhkan dalam kehidupannya serta mempunyai sikap positif yang didasari keyakinan akan kemampuannya.

2. **Motivasi Ekstrinsik**

Sardiman (2010), motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar. Beberapa faktor pendukung motivasi ekstrinsik yaitu sebagai berikut:

a. **Hubungan Pemimpin dan Anggota**

Hubungan yang terjalin dalam suatu perusahaan antara pemimpin dan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan. Jika hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik, maka keserasian dengan motivasi kerja dalam perusahaan dapat berjalan baik.

b. **Pengembangan**

Organisasi perlu melakukan usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan berupa mengikut sertakan anggota dalam latihan dasar kepemimpinan.

c. Hubungan Dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat ditunjukkan dengan melakukan kegiatan kebersamaan yang melibatkan seluruh anggota atau seluruh karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi, sehingga dapat menjalin suasana penuh keakraban.

d. Kehidupan Pribadi

Kehidupan pribadi seseorang menjadi faktor pendorong atau motivasi dalam organisasi.

e. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari organisasi, mencintai, dicintai dan bersahabat dengan orang lain.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan dari motivasi yang dikemukakan oleh Suwatno (2011:147), yaitu sebagai berikut:

- 1 Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2 Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3 Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4 Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5 Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6 Menciptakan suasana dan hubungan kerja.
- 7 Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8 Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

- 9 Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- 10 Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tujuan-tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (environment factors) yang lebih jelas dikemukakan oleh Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati (2009) yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Internal

a. Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya

b. Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang

lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya.

c. Keinginan dan Harapan Pribadi

Keinginan dan harapan adalah sesuatu yang ingin diraih. Harapan tersebut tergantung pada pengetahuan, pengalaman, lingkungan hidup, dan kemampuan seseorang. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d. Kebutuhan

Kebutuhan adalah salah satu aspek psikologis yang menggerakkan makhluk hidup dalam aktivitasnya dan menjadi dasar bagi setiap individu untuk berusaha. Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras.

e. Kelelahan dan Kebosanan

performans kerja dan berkurangnya kekuatan/ ketahanan fisik tubuh untuk terus melakukan kegiatan. Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan committed terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai “kompensasi kompetitif” artinya harus dekat dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman dan kinerjanya.

c. Supervisi yang Baik

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut.

d. Ada Jaminan Karir (penghargaan atas prestasi)

Karir adalah serangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Dengan memiliki jaminan karir, maka seorang karyawan tidak hanya akan lebih termotivasi dalam pekerjaannya, juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan akan memicu produktivitas yang lebih baik dan meminimalisir tingkat pindah kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

e. Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu dalam sebuah perusahaan atau organisasi merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan tidak hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka juga berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja.

f. Peraturan yang Fleksibel

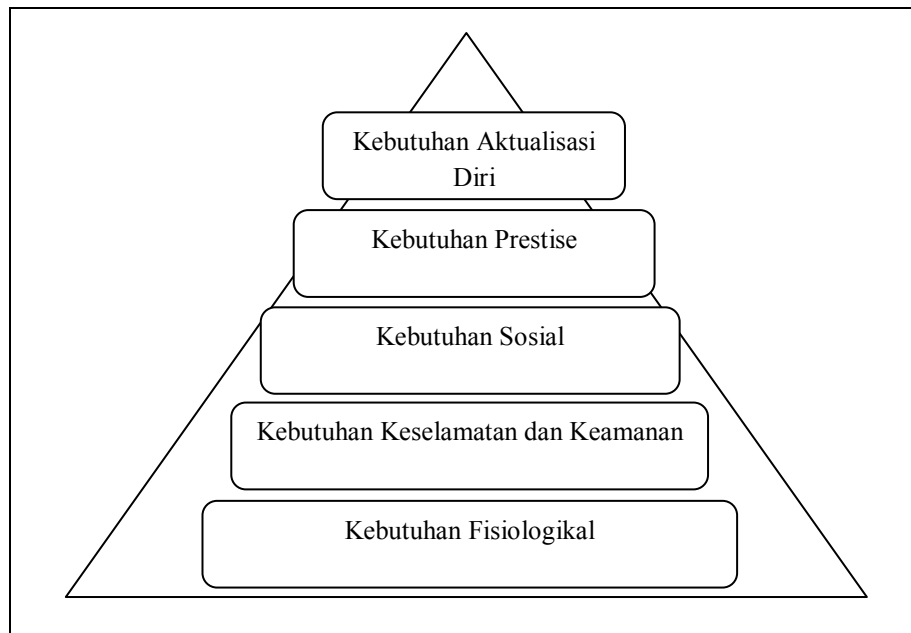
Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dan tindakan disiplin, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu terlalu kaku atau diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung mempunyai motivasi kerja yang rendah.

2.1.3.5 Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa teori motivasi yang akan dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. Teori Motivasi Abraham H. Maslow

Teori motivasi Maslow dinamakan *A Theory of Human Motivation* teori ini mengikuti teori jamak, yaitu seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Abraham Maslow dalam Suwatno (2011:176) menyatakan bahwa : “Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang pertama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga yang seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.



Sumber: Donni Juni Priansa dalam Suwatno (2011)

Gambar 2.2
Hirearki Kebutuhan Maslow

Adapun teori lain dari Hasibuan (2011:154) mengemukakan jenjang/hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, diantaranya:

a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Physiological Needs merupakan kebutuhan untuk memepertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja dengan giat.

b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan keamanan dan keselamatan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara

fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual. Kebutuhan keamanan dan keselamatan merupakan kebutuhan dasar manusia, yang merupakan kebutuhan prioritas kedua setelah kebutuhan fisiologis.

c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)

Kebutuhan sosial merupakan pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya. Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pergaulan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise atau status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status itu.

e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan

sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada perusahaan modern yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawan. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para karyawan.

2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale *Existence*, *Relatedness* dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa;

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori Herzberg

Teori Herzberg melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya. Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan.

4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya. Dengan demikian teori keadilan membandingkan kontribusi dan imbalan terhadap perusahaan, untuk menentukan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil.

5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*". Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk

mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu.

6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif, perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan

yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

8. Teori Motivasi Prestasi dari Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2011) teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energy potensial. Bagaimana energy ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2011:162) hal-hal yang memotivasi seseorang yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Kebutuhan akan berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*=*n Af*)

Kebutuhan berafiliasi adalah suatu kebutuhan untuk membentuk hubungan sosial secara hangat, memelihara, mengembangkan hubungan afeksi yang positif dan memperbaiki hubungan sosial dengan orang lain, sehingga individu memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi akan cenderung untuk berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan positif. Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan akan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*=*n Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerakan yang memotivasi semangat karyawan dalam melakukan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Sifat ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manager dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

2.1.3.6 Metode Motivasi

Metode motivasi yang dikemukakan oleh Suwatno (2011:148) menyatakan bahwa terdapat dua buah metode dari motivasi, yaitu motivasi langsung dan

motivasi tidak langsung. Adapun penjelasan mengenai metode motivasi tersebut akan dijelaskan dalam uraian di bawah ini.

1 Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung merupakan motivasi baik secara material maupun nonmaterial yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung ini bisa dalam bentuk ucapan, pujian, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa.

2 Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang, betah dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya dengan menyediakan mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman dan tenang, penempatan yang tepat, dan lain-lain. Motivasi tidak langsung dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari David McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) (*nAch*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*) (*nPo*), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*) (*nAff*). Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatkan indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator
1 <i>Need for Achievement (nAch)</i>	a. Tantangan pekerjaan
	b. Tanggung jawab
	c. Penghargaan dan prestasi kerja
	d. Upaya kreatif dan inovatif
2 <i>Need for Power (nPo)</i>	a. Posisi dalam kelompok
	b. Mencari kesempatan memperluas kekuasaan
	c. Kepercayaan dari pimpinan
3 <i>Need for Affiliation (nAff)</i>	a. Hubungan dengan organisasi
	b. Kerja sama
	c. Menghindari konflik

Sumber: David McClelland dalam buku Sondang P. Siagian, (2011:167)

Dimensi kerja di atas tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan akan keberhasilan dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Disaat seseorang mencapai keberhasilan dalam karirnya, dapat dipastikan keamanan dalam materi telah didapatkan. Jika keamanan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akan dirasakan seiring dengan posisi strategis yang telah diraih.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Perusahaan dalam merealisasikan tujuannya membutuhkan prestasi dari faktor produksi yang terdapat dalam organisasinya, terutama kinerja karyawannya. Salah satu masalah utama yang menjadi fokus perhatian perusahaan

adalah masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Demi tercapai tujuan perusahaan, sebagai perusahaan yang mengharapkan kinerja yang terbaik dari para karyawannya, faktor penentuan bagi keberhasilan perusahaan adalah karyawan yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan menurut beberapa ahli, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu August W. Smith (2011:196) menjelaskan, hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Sedangkan Hasibuan (2012), suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seorang karyawan dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Oleh karena itu Bangun (2012:234) menjelaskan, standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas

pekerjaan lainnya, sehingga bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan secara optimal.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kerjasama antar karyawan memiliki interaksi reguler dan memiliki tujuan kinerja yang sama. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerjanya yang lain

2.1.4.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Beberapa manfaat dan tujuan kinerja yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011), sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dsar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang erada di dalam organisasi.
- e. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai criteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- h. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).
- i. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- j. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah:

- a. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- b. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- c. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.
- d. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- e. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang baik akan lebih mudah. Menurut Kaswan (2011) yang terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Karakteristik Orang

- a. Kemampuan dan keterampilan
- b. Sikap dan motivasi

2. Input

- a. Memahami kebutuhan untuk berprestasi
- b. Sumber daya (peralatan, dsb)
- c. Gangguan dari tuntutan kerja yang lain
- d. Kesempatan berprestasi

3. Output

- a. Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja

4. Konsekuensi

- a. Konsekuensi positif/ Insentif berprestasi
- b. Tidak banyak konsekuensi negative untuk berprestasi

5. Umpan Balik

- a. Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan.

Penjelasan di atas menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

2.1.4.5 Metode Penilaian Kinerja

Menurut **Hasibuan (2012)** metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

1.1. Rating Scale

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur

karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

1.2. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara pekerjaan seseorang dengan pekerjaan lainnya.

a. *Alternation Ranking*

Metode alternation ranking merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b. *Paired Comparison*

Metode paired comparison merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

c. *Forced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

1.3. *Check List*

Dalam metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan,

kemudian melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

1.4. *Freedom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

1.5. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. **Metode Modern**

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Managemen by Objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan

dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. Human Asset Accounting

Faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja

Dimensi dan indikator yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan *Robert L Mathis*, menurut Mathis (2011:113) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

Table 2.2
Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator
Hard Skill	a. Kuantitas
	b. Kualitas
Soft Skill	a. Ketepatan waktu
	b. Kehadiran
	c. Kemampuan bekerja sama
	d. Kemampuan memberikan ide
	e. Kesetiaan terhadap organisasi
	f. Kejujuran dalam bekerja
	g. Ketaatan terhadap peraturan
	h. Komunikasi dengan pimpinan

Sumber: Robert L Mathis (2011:377)

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Mengenai Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti (Tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Ardiansyah, M. Al Musadieg dan Ika Ruhana (2014) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang	Meneliti tentang keterikatan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Kompetensi dan penelitian dilakukan pada Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel metode Pelatihan <i>On The Job Training</i> (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2) PT. Gatra Mapan Malang
2	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya	Meneliti tentang keterikatan antara Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di CV. Haragon Surabaya	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima
3	Alvin Arifin, Djamhur Hamid dan M. Soe'oad Hakam (2014) Pengaruh Pemberdayaab dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal.	Meneliti tentang keterkaitan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Pemberdayaan dan penelitian dilakukan di CV. Catur Perkasa Manunggal.	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja di CV. Catur Perkasa Manunggal Dampit Kabupaten Malang, dapat disimpulkan bahwa Koefisien determinasi sebesar 44,36%, Artinya pemberdayaan dan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Catur

				Perkasa Manunggal sebesar 44,36%.
4	Hutama Dhyanto Putra, Hari Susanta dan Widiartanto (2013) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. New Ratna Motor Semarang	Meneliti tentang keterkaitan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Disiplin Kerjadan penelitian dilakukan di PT. New Ratna Motor Semarang	Variabel motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima. Hasil koefisien determinasi variabel motivasi dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,387 atau 38,7%.Kondisi ini mengandung arti jika semakin tinggi atau baik motivasi dan disiplin kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
5	Ismenia Boe (2014) Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste	Meneliti tentang keterkaitan antara Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitiandilakukan di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste	Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti mengindikasikan bahwa pemberian pelatihan yang baik dan berkesinambungan serta pemberian motivasi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai diKantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain pelatihan dan motivasi kerja karyawan. Setiap prusahaan mempunyai keinginan memiliki sumber daya manusia yang produktif untuk mendukung efisiensi dan efektifitas perusahaan. Program pelatihan adalah

proses sistematis perubahan perilaku karyawan dalam suatu organisasi dalam rangka meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk memperkuat teori tentang hubungan antar variabel yang diteliti yaitu pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka penulis melihat dari penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah, M. Al Musadieg dan Ika Ruhana (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang. Demikian juga penelitian Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) membuktikan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya.

Dari kedua pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka, dan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan yaitu kinerja karyawan, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan Alvin Arifin, Djamhur Hamid dan M. Soe'oad Hakam (2014), menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Catur Perkasa Manunggal. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Utama Dhyanto Putra, Hari Susanta dan Widiartanto (2013), menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga motivasi kerja PT. New ratna Motor Semarang dapat dikategorikan baik.

Dari kedua penelitian tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan harus mendapatkan tanggapan dari pimpinan dengan memberikan pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan sehingga karyawan tersebut merasa diperhatikan.

2.2.3. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

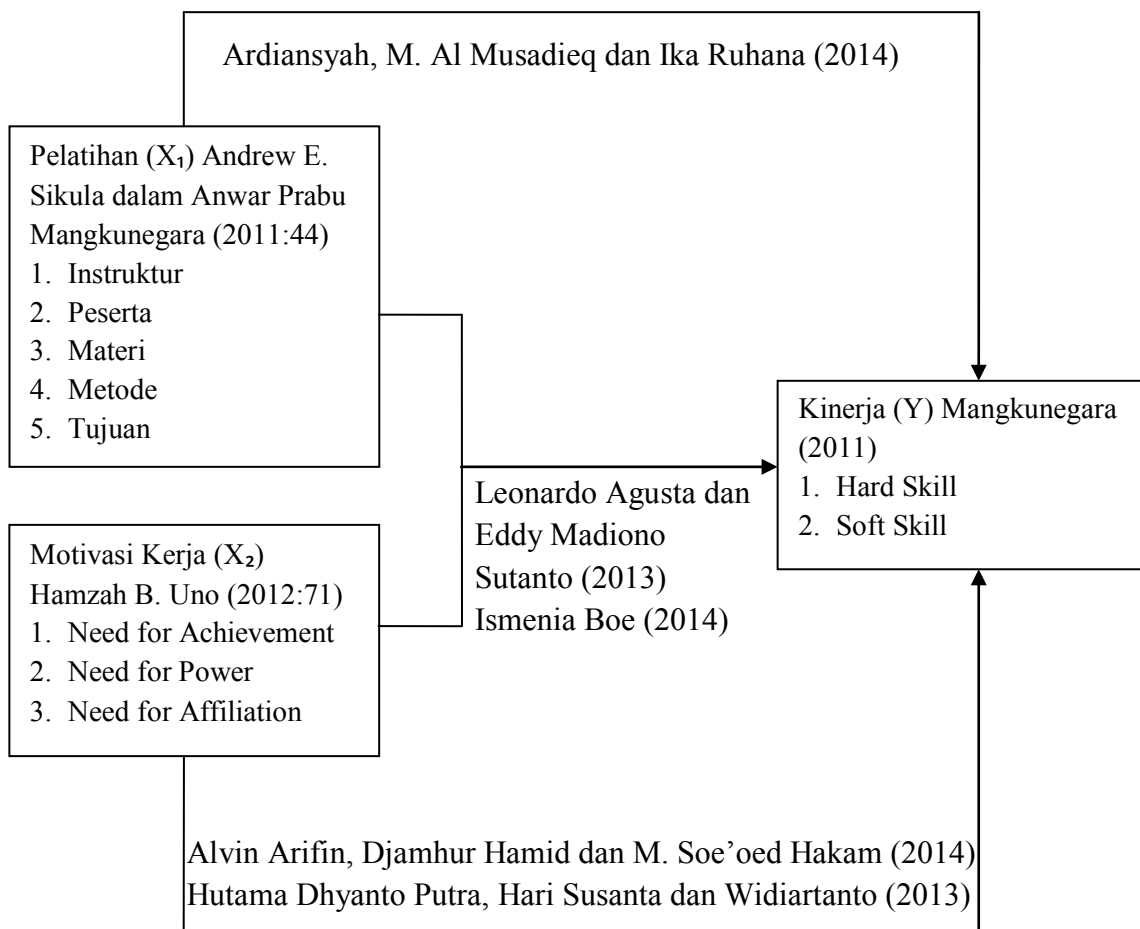
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ismenia Boe (2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan pelatihan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Demikian juga penelitian Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), yang menjelaskan bahwa pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV. Haragon Surabaya.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena

itu, penting bagi suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan serta motivasi karyawan.

2.2.4. Paradigma Penelitian

Berdasarkan penjelasan kajian pustaka dan kerangka pemikiran diatas, untuk variable independen adalah pelatihan dan motivasi kerja, sedangkan variable dependen adalah kinerja karyawan, maka paradigm dalama penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan paradig di atas, maka penulis menetapkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.