

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini, Penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Nawawi (2011:23) menyatakan bahwa manajemen adalah proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Kosasih dan Soewedo (2011:1) menyatakan bahwa Pengarahan menggerakkan sekelompok orang dan fasilitas dalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Irham Fahmi (2011:2) pengertian manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari secara kompherensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui kerjasama dengan orang lain dengan mengelola dan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimilikisecara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan hingga dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang profesional hingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh tugas manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini beberapa ahli mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan dari individu-individu yang memiliki

kompetensi dibidang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Filippo Edwin B. Dalam buku Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29). “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat”. Dan pemikiran lain mengenai Sumber Daya Manusia dikemukakan oleh Vietzhal Rivai dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa 2011:29, “ Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang baik, juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki bagian penting di dalamnya seperti dikemukakan oleh Filippo Edwin B dalam Suwatno dan Doni Juni Priansa (2011:30-33) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif.

1. Fungsi Manajerial

- a. 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, dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut harus diberikan tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.
 - c. Pengarahan, setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain.
 - d. Pengendalian, fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan, dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan.
2. Fungsi Operatif atau Fungsi teknis

- a. *Recrutmen*

Manajemen Sumber Daya Manusia harus menentukan 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 dan kebutuhan perusahaan.

b. *Development*

Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterima sehingga 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 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 yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang bisa diterima setiap bulannya atau bisa disebut dengan gaji/upah.

d. *Integration*

Setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperlihatkan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana 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 manajer tiap departemen untuk mengetahui karakter dari

masing-masing karyawannya, sehingga *Treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. *Maintenance*

Pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaimana cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bisa menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut intensif, 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 bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya prestasi kerja karyawan.

f. *Separation*

Fungsi menjamin rasa aman para pegawai saat dilakukannya pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, program pelatihan dapat dipandang

secara sempit maupun luas. Secara terbatas, program pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun Sumber Daya Manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad ini. Perkembangan bisnis organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari perkembangan kualitas sumber daya manusia. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia. Ini berarti bahwa sumber daya manusia melalui pelatihan haruslah mendapatkan prioritas tinggi di organisasi/instansi agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. (Rivai 2012:226).

Adapun definisi-definisi pelatihan menurut beberapa ahli seperti berikut:

Ivancevich dalam Marwansyah (2010:154), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini membantu pegawai mengawasi keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan.

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektifitas

pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditinggalkan kepada konteks seluruh lingkungannya. (Mangkunegara, 2010:163).

Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun dimasa yang akan datang. (Mathis, R.L., dan J.H. Jackson, (2009)

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.” (Gary Dessler, 2011 : 263).

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Mangkuprawira, 2011:136).

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan itu adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional dengan cara peningkatan keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang lebih spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2.1.3.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2010;147), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk pelatihan
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
 - b. Memperbaiki moral pekerja.
 - c. Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan.
 - d. Membantu mengembangkan organisasi
 - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap lebih baik dan aspek lainnya.
2. Manfaat Individual
 - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
 - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
 - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan pembeian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja.
3. Manfaat untuk hubungan SDM dan Pelaksanaan Kebijakan
 - a. Memperbaiki omunikasi antar kelompok dan individual.
 - b. Memperbaiki hubungan lintas personal.

- c. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
- d. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Langkah paling utama dalam mendesain program pelatihan adalah analisa kebutuhan pelatihan. Analisa kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan sesungguhnya dari pada yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan apa yang menjadi standar. Analisa kebutuhan pelatihan adalah penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata dan kondisi yang diinginkan dalam kerja manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2010), penentuan kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis:

- a. Analisis Organisasional

Analisis organisasional adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan masalah itu berada di dalam perusahaan. Pendeknya, menghubungkan penilaian kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan organisasional.

- b. Analisis Operasional

Analisis operasional adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini

terpusat pada apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk menunaikan sebuah pekerjaan.

c. Analisis Personalia

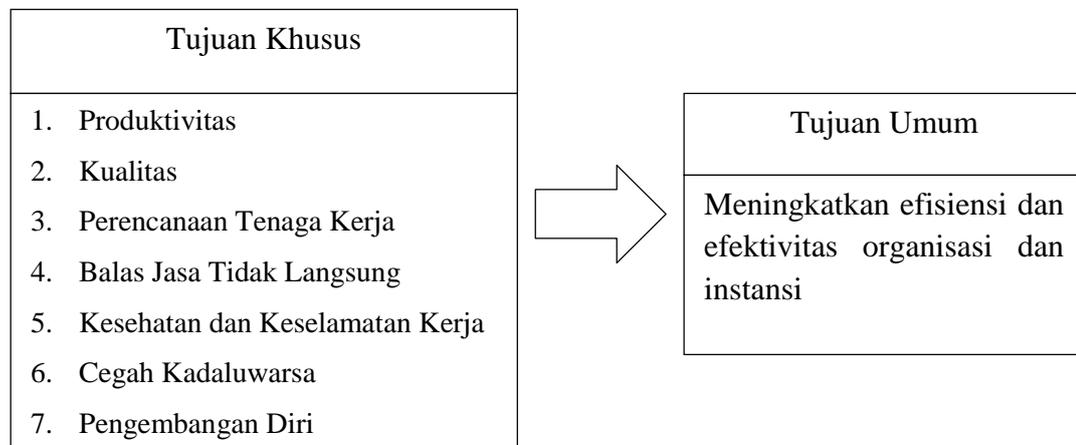
Mengindikasikan kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Analisis ini berlandaskan suatu perbandingan kinerja waktu pegawai terhadap standar kinerja organisasional (penyimpangan kinerja), atau suatu perbandingan kebutuhan keahlian pegawai yang diantisipasi dengan tingkat keahlian saat ini.

2.1.3.4 Tujuan Pelatihan

1. Untuk memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Meorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan merupakan sub dari fungsi operasional manajemen yaitu pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sangat dibutuhkan baik di perusahaan-perusahaan maupun instansi-instansi pemerintah karena melalui

pelatihan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuannya. Program pelatihan akan mengurangi ketegangan yang terjadi di dalam organisasi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan (Mangkunegara:167). Seperti gambar 2.2 menjelaskan tujuan khusus kepada tujuan umum pelatihan yang dimana dapat meningkatkan kualitas organisasi.



Gambar 2.1 Tujuan Pelatihan

Sumber: Mangkunegara (2010:167)

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dilihat tujuan khusus dalam pelatihan yang diciptakan organisasi berupa beberapa komponen yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memberikan dampak yang baik berupa efisiensi dan efektivitas organisasi yang meningkat.

2.1.3.5 Metode Pelatihan

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2014:182), menjelaskan Metode Pelatihan sebagai berikut:

1. Metode On The Job Training (latihan sambil bekerja)

Metode On The Job Training merupakan prosedur informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dan format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu.

Pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari:

1. Intruksi
2. Rotasi
3. Magang dan latihan

2. Metode Off The Job Training (latihan di luar bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari

waktu kerja reguler mereka. Contohnya: training instruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (programmed learning), vestibule training (training dalam suatu ruangan khusus), studi kasus, management games, seminar, permainan peran atau role playing, dan pengajaran melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak riil, terdiri dari:

1. Ceramah kelas dan presentasi video
2. Pelatihan vestibule
3. Permainan peran dan perilaku
4. Case study
5. Simulasi
6. Belajar mandiri dan belajar terprogram
7. Praktek laboratorium
8. Pelatihan tindakan (action learning) outdoor oriented programs
9. Behavior modeling

2.1.3.6 Jenis-jenis Pelatihan

Ada beberapa jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi: Pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsional silang,

pelatihan tim dan pelatihan kreativitas (Mangkunegara 2010:170), Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Pelatihan Keahlian-keahlian (skill training)

Pelatihan keahlian-keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi pada tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang (retraining)

Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada pegawai keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk mengejar tuntutan yang berubah dari pekerjaan.

3. Pelatihan Fungsional Silang

Organisasi-organisasi telah mengembalikan fungsi-fungsi kerja yang terpesialisasi dewasa ini lebih menekankan keahlian banyak hal daripada spesialisasi. Melatih karyawan yang dalam berbagai macam fungsi, dengan demikian menjadi semakin populer. Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan fungsional silang, sebagai contoh:

- a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu ruang fungsional.

b. Departemen-departemen dapat saling bertukar pegawainya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap pegawai mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan departemen lainnya.

c. Pelatihan-pelatihan rekan sejawat, pegawai berprestasi yang bertindak sebagai internal On The Job Training trainers, dapat membantupara pegawai mengembangkan keahliannya dalam bidangnya.

4. Pelatihan Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama inilah sesungguhnya menentukan tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan –tujuan bertentangan atau konflik, efisiensi keseluruhan unit akan terganggu. Dalam pelatihan, tim pelatihan dan pengembangan individu sangatlah penting.

2.1.3.7 Evaluasi Program Pelatihan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan outcome (Mangkuprawira, 2011: 156). Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.

2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran pegawai, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.

2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Gary Desller (2011:244), sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional, dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yg memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus di seleksi berdasarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memahami

3. Metode

Pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan
- b. Kesesuaian metode yang efektif dengan materi.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Ketepatan materi dengan tujuan
- b. Kesesuaian materi

5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang di harapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

- a. Meningkatkan keterampilan

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi pada anggota perusahaan yang bersangkutan.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan perusahaan. Di satu pihak, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang di pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku dan keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan-dorongan dan sering dipakai sebagai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang. Motif yang sangat kuat akan membentuk usaha yang keras. Studi tentang motivasi berarti mencoba mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Selanjutnya, usaha memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku

tertentu, yang dapat dilakukan dengan misalnya memberikan imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati, dan lain-lain.

Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2011:93) mengemukakan bahwa “*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

Menurut David McClelland, dalam Anwar Prabu (2011:94) bahwa motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Veizthal Rivai (2011:837) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan dalam pribadi seseorang untuk mencapai suatu keinginan dan daya penggerak kemauan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja yang tinggi yang diberikan karyawan akan meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja perusahaan, sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Jadi sangat jelas bahwa motivasi kerja besar pengaruhnya dalam operasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Menurut Sunyoto Danang (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

2.1.4.3 Model Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2008:148), membagi tiga konsep motivasi yaitu :

1. Model Tradisional

Yaitu memberikan motivasi dengan memberikan balas jasa dengan bentuk insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balasnya.

2. Model Hubungan Manusia

Yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat mereka berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

2.1.4.4 Metode Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi langsung (direct motivation)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung (indirect motivation)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

2.1.4.5 Jenis Motivasi

Dari jenisnya Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu :

1. Motivasi Positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

2. Motivasi Negatif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapat hukuman bila hasil kerjanya dibawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek.

2.1.4.6 Teori-Teori Motivasi

Beberapa model atau teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli antara lain :

1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis yaitu :

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman

- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan pengakuan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

2. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

3. Three Needs Theory

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

4. ERG Theory

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia :

a. Existence

Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.

b. Relatedness

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

c. Growth

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri.

5. Theory Dua Faktor

Teori ini disebut juga motivation-hygiene theory dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi sebuah kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain disebut job content, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut job context.

2.1.4.7 Proses Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperoleh.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah need complexyaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.8 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Mc Clelland dalam Anwar Prabu (2011:94), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi

- a. Mengembangkan kreativitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Kebutuhan akan afiliasi

- a. Perasaan diterima oleh lingkungan kerja (*sense of belonging*)
- b. Perasaan dihormati oleh lingkungan masyarakat (*sense of importance*)
- c. Perasaan untuk sukses (*sense of achievement*)
- d. Perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja merupakan sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dari perusahaan dalam rangka menerangkan dan melancarkan setiap pekerjaan dalam perusahaan, sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung prestasi kerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena karyawan merupakan unsur perusahaan terpenting yang harus mendapatkan perhatian.

2.1.5.1 Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien maka tergantung pada keahlian dan kemampuan para pegawai dalam hal melaksanakan pekerjaannya dan mendukung kemauan para pegawainya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai oleh salah satu faktanya yaitu kualitas dari para pegawainya, dengan adanya kualitas yang baik dari pihak pegawai diharapkan pula tercapainya suatu tingkat prestasi kerja yang dapat mendorong terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2012:9) bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernadin dan Russel dalam Sutrisno (2010:150) mendefinisikan bahwa prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sebagai sebuah kesuksesan atas hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebagai bukti kontribusi pada perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Steers (1984) dalam Sutrisno (2010:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Byars, et al. (1984) dalam Sutrisno (2010:151) mengemukakan ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Persepsi tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah : kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin (1974) dalam Sutrisno (2010:152) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik, pekerjaan, variabel organisasi dan sosial.

2.1.5.3 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Handoko, 1995 dalam Sunyoto, 2012:198). Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Panggabean, 2002 dalam Sutrisno, 2010:153).

2.1.5.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Sunyoto (2012:199-200) mengatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaiki prestasi kerja

Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan para pegawai.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepantasnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi pegawai yang belum sepenuhnya digali.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Untuk menyakinkan umpan balik bagi seseorang pegawai, maka pegawai harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektifitas instansi.

2.1.5.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi.

Menurut T.Hani Handoko (2011:135) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

2.1.5.6 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sunyoto (2012:200) menyatakan bahwa secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat, yaitu :

1. Halo effect, maksudnya pengukuran prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
2. Kesalahan cenderung terpusat, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada pegawai.
3. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
4. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut mempengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
5. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

2.1.5.7 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja karyawan. Tidak ada satupun teknik yang sempurna, masing-masing teknik mempunyai kebaikan dan kelemahan. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan akan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka.

Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T.Hani Handoko (2008:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dan rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kebaikan metode checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*) interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode peristiwa kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari metode ini adalah para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode peninjauan lapangan

Agar tercapai penilaian yang terstandarisasi, digunakan metode ini, wakil departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyediaan penilaian. Spesialisasi sumber daya manusia mendapat informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyedia untuk di interview, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialisasi sumber daya manusia bisa mencatat penilaian tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Test dan observasi prestasi kerja

Bila jumlah terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan agar berguna tes harus reliabel atau valid.

6. Metode-metode evaluasi kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengetahui keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah perusahaan.

2.1.5.8 Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja

Sutrisno (2010:150) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada 6 aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi antara lain :

1. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat berinisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

Berdasarkan uraian diatas bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang maksimal, perusahaan atau organisasi perlu mencari suatu cara yang akan menimbulkan prestasi secara maksimal pula. Dengan adanya penghargaan terhadap karyawan baik berupa simbol penghargaan, upah berupa bonus maupun yang lainnya. Memberikan dampak yang positif bagi para karyawan agar menjadikan mereka loyalitas terhadap perusahaan dan timbal balik yang diberikan perusahaan dengan menjaga aset terbaik dan berharg yaitu para karyawan yang memiliki jiwa pekerja yang baik dan memiliki loyalitas yang bagus.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pelatihan dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Tafwidh Fara Noraga (2010) Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.Pertamina (persero) Upms IV Semarang	Motivasi dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Pertamina (persero) Upms IV Semarang	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, pelatihan sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti melakukan penelitian di PT.Pertamina (persero) Upms IV Semarang dan penulis tidak, penulis melakukan penelitian di PT.TASPEN (persero) KCU Bandung
2.	Pangki Yonatan Asikin (2012) Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT.Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) (persero) Bandung	Pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT.Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) (persero) Bandung	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan penulis menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas
3.	Puguh Dwi Cahyono (2012) Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan AJB Bumi Putera	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dan	Peneliti tidak menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan penulis menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas

	1912 Cabang Kayutangan Malang)		prestasi kerja sebagai variabel terikat	
4.	Aris Baharuddin (2012) Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada kantor PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada kantor PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti menggunakan kompensasi, disiplin kerja sebagai variabel bebas dan penulis tidak, penulis menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas
5.	Jean Rosalina Asthenu (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.Duta Hari Murthi (DHM) Konsultan	Terdapat pengaruh positif motivasi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Duta Hari Murthi (DHM) Konsultan	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan penulis tidak, penulis menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas
6.	Maulida (2014) Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT.Bank Central Asia Tbk Cabang KCU Thamrin Jakarta Pusat	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara pelatihan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Bank Central Asia Tbk Cabang KCU Thamrin Jakarta Pusat	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel pelatihan, motivasi kerja sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan penulis tidak, penulis menggunakan pelatihan, motivasi kerja sebagai variabel bebas
7.	Niarsyah Liany (2015) Pengaruh Pelatihan Terhadap	Terdapat pengaruh yang signifikan dan pelatihan terhadap prestasi kerja pada	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan	Peneliti tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel

	Prestasi Kerja pada PT.Bank Prekreditasi Rakyat Nusantara Bona Pasogit (BPR NBP) 30 Ciwidey	PT.Bank Prekreditasi Rakyat Nusantara Bona Pasogit (BPR NBP) 30 Ciwidey	variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	bebas dan penulis menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas
8.	Theodora Yatipai (2015) Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT.Pos Indonesia Tipe C Manado	Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti tidak menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan penulis menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas
9.	Widyawaty Mashar (2015) Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara pelatihan dan prestasi kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu memiliki hubungan yang kuat	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Peneliti tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan penulis menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas
10.	Yayuk Budi Iriyani (2015) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT.Bina Kerja Cemerlang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT.Bina Kerja Cemerlang	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan variabel pelatihan, motivasi kerja sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel	Peneliti melakukan penelitian di PT.Bina Kerja Cemerlang dan penulis tidak, penulis melakukan penelitian di PT.TASPEN (persero) KCU

			terikat	Bandung
--	--	--	---------	---------

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Perkembangan suatu perusahaan baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru, namun dalam pencapaian tersebut perusahaan dapat memberikan program pelatihan dan perusahaan dapat memotivasi karyawannya agar bekerja dengan baik, serta perusahaan dapat melihat karyawannya puas atau tidak dalam bekerja karena sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Telah kita ketahui bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena tanpa manusia, organisasi tidak akan ada. Selain itu jika dibandingkan dengan faktor produksi lainnya, manusia merupakan faktor produksi yang unik karena merupakan pribadi yang mempunyai sifat, kebutuhan, keinginan, kecakapan dan juga pengalaman yang berbeda satu sama lain. Untuk keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, maka manajer personalia yang berfungsi untuk mengelola sumber daya manusia harus dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan sebaik mungkin.

Salah satu kebijakan manajer personalia yang dilaksanakan dalam perusahaan adalah dengan melakukan program pelatihan. Pelatihan adalah suatu

kegiatan dalam perusahaan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap. Tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan. Program ini ditujukan bagi karyawan berpengalaman maupun yang belum berpengalaman karena bagaimanapun mereka harus menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi perusahaan. Menurut teori Mathis (2002) pelatihan sebagai proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Artinya jika perusahaan ingin mencapai prestasi kerja yang maksimal diperlukan karyawan-karyawan yang sudah melewati proses pelatihan sebelumnya sehingga karyawan tersebut mampu mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pangki Yonatan Asikin (2012) dengan mengungkapkan bahwa hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Niarsyah Liany (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap prestasi kerja.

Dengan demikian hasil-hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan prestasi kerja, artinya jika program pelatihan dapat diterapkan dengan baik dan tepat maka prestasi kerja juga akan meningkat.

Agar peningkatan prestasi kerja dalam perusahaan sesuai dengan yang diharapkan, program pelatihan harus dilaksanakan tepat sasaran secara intensif dan terencana dengan baik. Selain itu perlu dilakukan evaluasi terhadap hasil dari program pelatihan yang telah dilaksanakan, misalnya efisiensi waktu dalam

melayani konsumen, keterampilan dalam melaksanakan tugasnya dan sebagainya yang pada dasarnya dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam perusahaan dan bila terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut dapat dilakukan perbaikan, sehingga program pelatihan yang akan datang pelaksanaannya maupun hasilnya lebih baik dari program pelatihan yang sekarang.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Selain pelatihan usaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah pemberian motivasi. Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Menurut teori Koontz (1990) orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Apabila seorang karyawan yang setiap hari bekerja disebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan berdampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki prestasi kerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing. Dengan pemberian motivasi diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Motivasi dalam bekerja dapat muncul dari dalam diri setiap individu, adanya sikap rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya demi mencapai tujuan.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Puguh Dwi Cahyono, Djamhur Hamid, Mochammad Djudi Mukzam (2012) secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan positif yang signifikan pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Theodora Yatipai (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

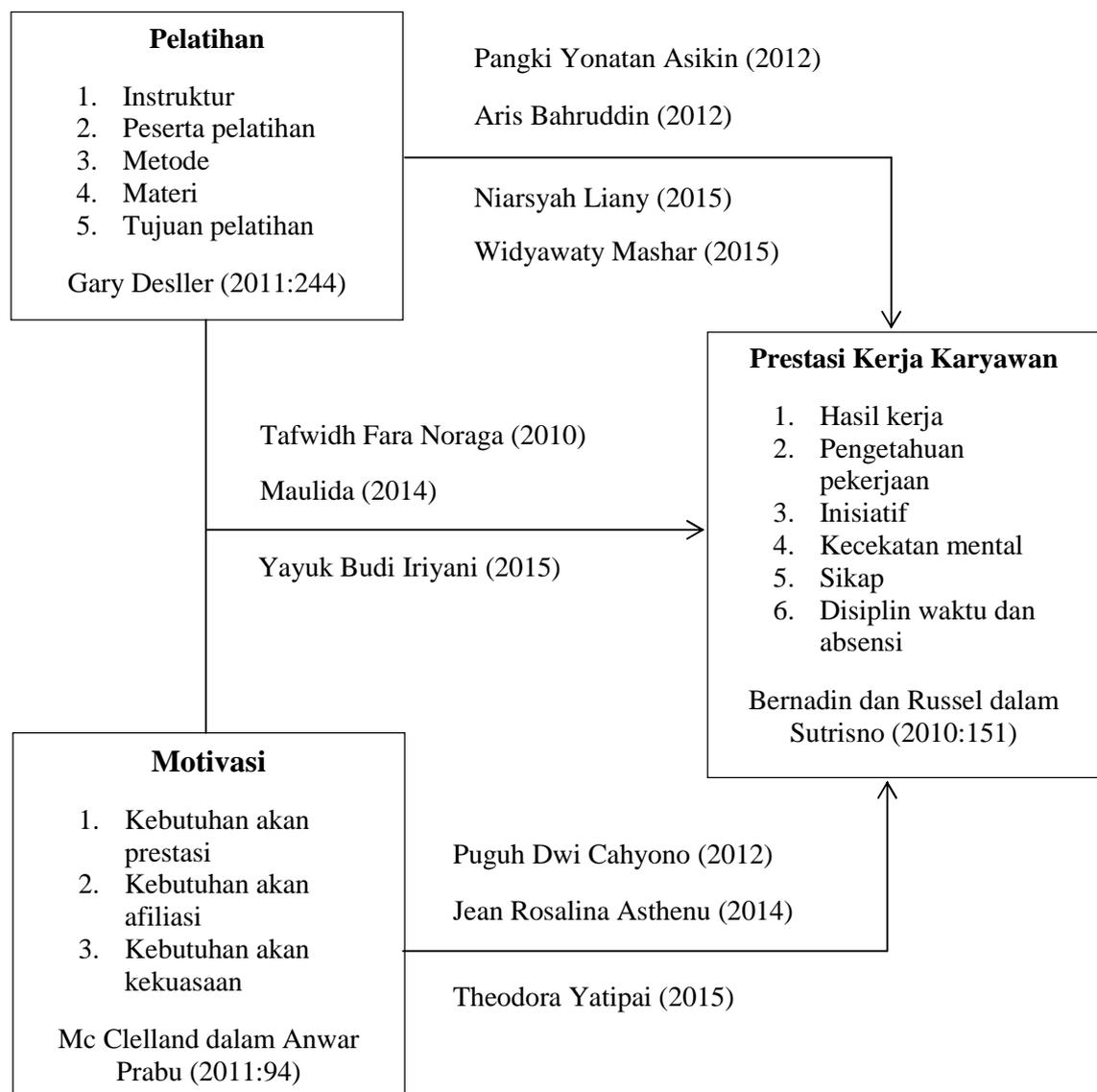
2.3.3 Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Pemberian pelatihan yang baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Hal tersebut selaras dengan teori Payaman Simanjuntak (2005) pelatihan bagian dari investasi Sumber Daya Manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan prestasi kerja pegawai. Jika karyawan merasa puas akan pelatihan yang diberikan perusahaan maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya. Jika tidak mendapatkan suntikan motivasi kejenuhan ini akan membuat semangat kerja karyawan terus menurun karena kemauan karyawan untuk berkembang sangat rendah. Untuk membakar menyuntikan kepercayaan diri karyawan perlu dilakukan serangkaian kegiatan yang dikemas dalam suatu pelatihan.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Yayuk Budi Iriyani (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian juga dilakukan oleh Tafwidh Fara Noraga (2010) mengungkapkan hasil

bahwa motivasi dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan.

- b. Terdapat pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan.