

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan berhubungan dengan masalah yang diteliti pada karyawan PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni dalam proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Pengertian manajemen sebagai seni berfungsi dalam mewujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya. Adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Selain itu pula terdapat pandangan beberapa ahli mengenai definisi Manajemen sebagai berikut :

Menurut George Terry dalam Malayu Hasibuan (2014:2) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan

untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut James A.F Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2013:8), mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Ricard L.Draft (2012:8) menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian dan sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya manusia di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, menyimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan yang dikerjakan dengan orang-orang dilakukan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun perusahaan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM

dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah“ manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan sumber daya manusia yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut.

Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (*output*). Manajemen Sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi perusahaan atau organisasi, Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang, pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau lebih dikenal sebagai pengelolaan sumber daya manusia diyakini sebagai salah satu faktor untuk mencapai suatu tujuan atau organisasi. Bagaimanapun pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi mengharapkan tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Selain itu pula terdapat pandangan beberapa ahli mengenai definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

Menurut Gary Dessler (2015:4) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen didalam menggerakkan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian”.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dalam Hasibuan (2012:23) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan setiap perusahaan”.

Menurut Veithzal Rivai (2014:4) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas penulis, dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berpikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau berkerjasama dan berkerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan berkerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintanance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental loyalitas karyawan, agar tetap mau berkerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah keinginan atau kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*seperation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan serta dapat memberikan semangat serta membina karyawan agar mampu untuk berkerja mandiri juga dapat menumbuhkan kepercayaan diri karyawan sehingga prestasi kerjanya semakin meningkat. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan kerja maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Khan (2012: 85) mengasumsikan *training* atau pelatihan kerja adalah sebuah proses belajar yang melibatkan perolehan dari pengetahuan, pengasahan keahlian, konsep, peraturan, perubahan sikap, dan perilaku untuk meningkatkan performa dari karyawan.

Menurut Salman (2012:279) mengemukakan pelatihan kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi perkerjaan pada suatu perkerjaan tertentu yang menjadi jawabannya atau suatu perkerjaan yang ada kaitannya dengan perkerjaan supaya efektif.

Menurut Sofyandi (2013:113) merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Menurut Gary Dessler (2015:263) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang sudah ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja baik pegawai yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Dari pendapat para ahli mengenai pelatihan kerja, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu pelatihan merupakan suatu proses yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan kinerja karyawan, baik karyawan baru atau karyawan sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan agar efektif.

2.2.1 Manfaat Pelatihan Kerja

Manfaat pelatihan kerja menurut Veithzal Rivai (2014,167) yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan.
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;

- b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dari rasa percaya diri;
 - c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik;
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
 - e. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
 - f. Memenuhi kebutuhan personal dan pelatih
 - g. Membantu meningkatkan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
2. Manfaat untuk perusahaan.
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
 - b. Memperbaiki pengetahuan pada semua level perusahaan;
 - c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
 - d. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
 - e. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
 - f. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja;
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual;
 - b. Membangun kohevisitas dalam kelompok;

- c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif;
- d. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi;
- e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi;
- f. Membuat perusahaan menjadi tempat yang baik untuk berkerja dan hidup.

2.2.2 Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, atau sifat dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan menurut Veithzal Rivai (2014:168) di golongan sebagai berikut :

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya bisa dikenali dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasan bermacam-macam, ada yang mengatasi kejenuhan, ada juga untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan, baik intern (perubahan struktur organisasi) maupun eksteren (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering mengetahui tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan

jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersipat potensial.

2.2.3 Metode Pelatihan

Edwin B Flippo dalam Sedamaryanti (2014:182), menjelaskan metode pelatihan kerja yaitu sebagai berikut :

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

Metode *On The Job Training* merupakan prosedur informal, observasi sederhana dan mudah serta peraktis. Pegawai mempelajari perkerjaannya dengan mengamati perkerjaan yang lain yang sedang berkerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal. Pegawai senior memberikan contoh cara membeerikan perkerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta–peta, gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonnstrasikan 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 perkerjaan *rill*, dibawah bimbingan suvervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seseorang supervisor, terdiri dari :

1. Intruksi
2. Rotasi
3. Magang dan latihan

2. Metode Off The Job Training (latihan diluar 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 ruang khusus), studi kasus, *management games*, seminar permainan peran atau *role playing*, dan pengerjaan melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak *rill*, 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*.

2.2.4 Dimensi dan Indikator Pelatihan Kerja

Dalam mengukur variabel pelatihan kerja, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 (lima) dimensi dan 11 indikator yaitu sebagai berikut :

1. Instruktur

Mengingatn pelatihan umumnya berioetasi pada peningkatan skill, maka pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkopenten.

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

2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdsarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

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

3. Metode

Metode pelatihan akan 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. Kesesuain metode yang efektif dengan materi.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atauatau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan

- a. Menambah kemampuan.
 - b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.
5. Tujuan pelatihan

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

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman peserta pelatihan.

2.3. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan: (*to move*). Motivasi dalam manajemen umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seseorang karyawan dalam berkerja. Meskipun kemampuan dari dari karyawan maksimal, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Pemimpin perlu memperhatikan orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk berkerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak.

Selain itu pula terdapat pandangan beberapa ahli mengenai definisi motivasi kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Motivasi kerja dalam Ngatemin dan Arumwanti (2013: 82) motivasi kerja merupakan motor penggerak bagi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan pokok dan fungsinya dalam organisasi perusahaan.

Motivasi kerja menurut Ernest J. McCormick yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94) menyatakan bahwa :“*work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.* (motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja)”.

Motivasi kerja menurut Veithzal Rivai (2013:837) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang menerapkan individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Motivasi kerja yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:162) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang di kehendaki.

Berdasarkan pada definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang mendorong dan menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dalam pekerjaanya untuk untuk mencapai tujuan yang dikehendaki individu di dalam organisasi perusahaan.

2.3.1 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:146), adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.2 Asas-asas Motivasi Kerja

Asas-asas dari motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:146) adalah sebagai berikut :

a. Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

c. Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan maksudnya mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkeaktifitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan dan manajer.

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik maksudnya adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan untuk perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Menurut Anawar Prabu Mangkunegara (2013:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas. Karyawan akan dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan atau bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.3.3 Teknik Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:101) beberapa teknik memotivasi kerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasarakan perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : “AIDDAS”.

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Driser (hasrat)

D = Decion (keputusan)

A = Action (aksi/tindakan)

S = Satisfaction (kepuasan)

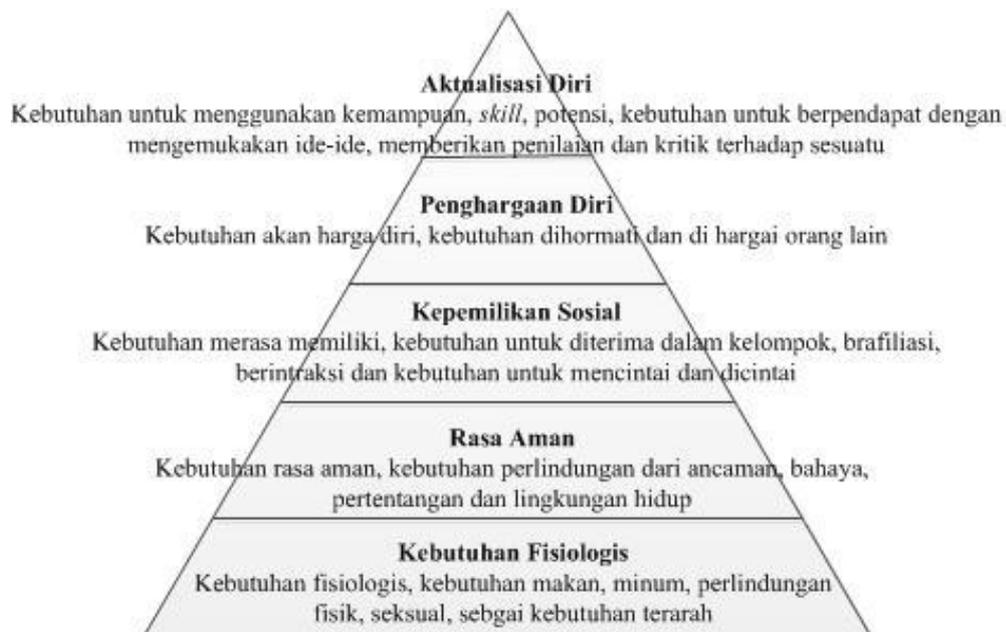
Penggunaanya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya, maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan berkerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.3.4 Teori-Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain: menurut Vetihzal Rivai (2014:609) teori-teori motivasi kerja terdiri dari :

1. Teori Kebutuhan

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan Abraham Maslow. Menurut Maslow Bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar 2.1 pada halaman 36 berikut ini :



Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan Maslow (Veithzal Rivai 2014:609)

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang jelas oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya, contohnya kebutuhan kategori *self-actualization* atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

2. Teori McClland

David McClland berpendapat dalam Vithzal Rivai (2014:610) menganalisa tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McClelland memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*) kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dan kekuasaan atau otoritas kerja (*Need of power*);kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

3. Teori X dan Y

Clark L.Hull berpendapat dalam berpendapat dalam Vithzal Rivai (2014:610) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seseorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka berkerja dan jika ada kesempatan dia akan mengindari atau bermalas-malasan dalam berkerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai perkerjaanya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi. Hukum jiwa tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menetapkan keamanan di atas faktor lainnya berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan mengambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artinya berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengendalian diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu di kalangan *top management* atau dewan direksi.

4. Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG yang berupa:

- a. Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik.
- b. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.

- c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diperdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

5. Teori Dasar Pemikiran

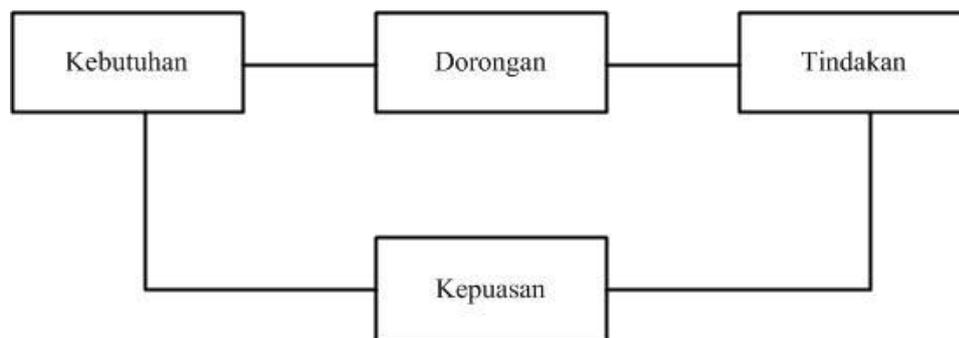
Teori ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Antikonsen dan McClelland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing lagi bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi dan banyak berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjabab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipenuhi oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka di dorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan yang tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka (lihat gambar 2.2). Contohnya, seseorang yang sangat kuat kebutuhan akan prestasi, mungkin terdorong untuk berkerja lembur hanya untuk menyelesaikan pekerjaanya yang sulit tepat pada waktunya. Mereka yang kuat kebutuhan *self-esteem* mungkin terdorong untuk bekerja sangat hati-hati untuk bisa menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas istimewa. Tampaknya teori ini sangat sederhana, yang diperlukan manajer atau praktisi

adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku-perilaku mereka. Dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dari praktiknya terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, kebutuhan sangat bervariasi, pada setiap individu manusia. Banyak manajer yang ambisius, sangat di dorong untuk mencapai status dan kekuasaan, sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang berkerja di bawah pinpinannya didorong dengan nilai-nilai yang sama. Hasilnya, manajer tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak memberikan motivasi kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual antara bawahan sangat membuat makin bingung dan susah untuk memotivasi yang dilakukan oleh pimpinannya.

Kedua, perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang lain. Seseorang dengan *security need* yang kuat mungkin memilih bermain aman dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal. Sebaliknya, seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari perekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena takut diberhentikan karena prestasi kerja yang kurang atau biasa-biasa aja. Di halaman berikutnya halaman 41 (empat satu) merupakan gambar model motivasi menurut *Veithzal Rivai (2014:613)* gambar 2:2 yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.2. Model Motivasi Veithzal Rivai (2014:613)

Ketiga, para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Suatu hari seseorang mungkin berkerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang tersebut berkerja sedang sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

Akhirnya, reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga bisa berbeda-beda. Beberapa individu dengan *security need*. Yang kuat dan gagal untuk mencapai tujuan mereka mungkin bisa meningkatkan usaha mereka agar berhasil di lain waktu. Semakin memahami orang di sekitar kita semakin bisa di duga proses yang menerjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan. Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyabkan kesalahan dugaan kita akan perilaku seseorang.

2.3.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator dari motivasi kerja penulis mengambil teori dari motivasi McClland dalam Veithzal Rivai (2013:84) dimana dalam teori tersebut motivasi sendiri terdiri dari tiga dorongan kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of Achievement*), meliputi :
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan
 - c. Kebutuhan mencapai prestasi
 - d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Kebutuhan untuk menjalin hubungan antar personal (*Need of Affiliation*) meliputi :
 - a. Kebutuhan untuk diterima
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
 - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan berkerjasama
3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Need of Power*) meliputi :
 - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja
 - b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan bertanggung jawab
 - c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

Bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja mempunyai tiga dorongan kebutuhan. Hal ini harus terpenuhi agar motivasi kerja terhubung dengan baik.

2.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Selain itu pula terdapat pandangan beberapa ahli mengenai definisi kinerja karyawan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan oleh Veitzhal Rivai (2014:406) berpendapat bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu.

Menurut Moeharono (2012:96) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab dan masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.4.1 Karakteristik Kinerja karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:68) adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.4.2 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Veithzal Rivai (2014:415), teknik-teknik penilaian kinerja karyawan meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendsarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan perkerjaan.

5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale= BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan laian yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

2.4.3 Hambatan Penilaian Kinerja Karyawan

Ada berbagai kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi menurut Wilson Bangun (2013:2460), yaitu :

Kesalahan penilai, beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. *Hallo effect*, yaitu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang.
- b. Kecenderungan penilaian terpusat, yaitu ada penilai yang enggan memberi nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi.
- c. Bias terlalu lunak dan keras, yaitu ada penilai bersifat murah hati dan keras hati.
- d. Pengaruh kesan terakhir, yaitu bila seseorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai.
- e. Prasangka pribadi, yaitu ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak besar dilakukan oleh penilai, seperti perbedaan jenis kelamin, ras, agama, dan kebangsaan.
- f. Kesalahan kontras, yaitu penilaian penilai menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja karyawan ke atas karyawan lainnya, bukanlah kepada standar kinerja.
- g. Kesalahan serupa dengan saya, yaitu penilai terpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu, menguntungkan bagi karyawan yang memiliki sifat yang sama dengan penilai.

2.4.4 Cara Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Veithzal Rivai (2014:210), beberapa cara menghindari permasalahan penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Pelajari dan pahami potensi permasalahan dan solusinya.
2. Gunakan alat peringat yang tepat. Setiap alat memiliki kekurangan dan kelebihan sendiri.
3. Latihan penilai untuk mengurangi terjadinya kesalahan atau distorsi yang dilakukan saat penilaian. Selain itu mengurangi efek faktor seperti tekanan serikat pekerja dan batasan waktu.
4. Penyimpanan agenda juga berharga untuk diusahakan. Dengan cara seperti ini maka kita bisa mengurangi pengaruh yang merugikan dari permasalahan penilaian dengan penilai mengumpulkan kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian.

2.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang di utarakan oleh menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) yang dibagi ke dalam lima dimensi dan sebelas indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume perkerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu perkerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan
- c. Sarana dan prasarana

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalin kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dan dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

a. Kemandirian

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar mengetahui persamaan dan perbedaan dengan peneliti terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan adalah yang memiliki variabel bebas mengenai Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. pada tabel 2.1 akan menjelaskan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Training and Development impact on Organizational Performance: Emprical Evidence from of Pakistan.</i> Hassan Reza, Volume 16, Issue 1. Ver II (Januari-2014).	Hasil penelitian yaitu : menunjukkan pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Persamaanya yaitu : memasukan variabel pelatihan sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.

No	Nama Peneliti/ tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p><i>Effect of salary, training and motivation performance of employees.</i></p> <p>Zahra Idrees, Xia x Jinping, Khuram Shafi, Liu Hua, Amna Nazer. 3(2):55-58. (Januari 2015).</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa : gaji, pelatihan dan motivasi memiliki nilai positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memasukan variabel pelatihan dan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Perbedaannya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.</p>
3.	<p><i>Employees Training and Organizational Performance :Mediation by Employees Performance .</i></p> <p>Azzara Shaheen, Vol 5. No 4. Agustus (2013).</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu : secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan dan kinerja organisasi. Didukung dengan baik secara teoritis dan statistik.</p>	<p>Persamaannya yaitu : memasukan variabel pelatihan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Perbedaannya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.</p>
4.	<p><i>Effect of On-The-Job Training on Employee Performance in Kenya: Case OF Mumias Sugar Company Limited</i></p> <p>Job Tukunimolongo, Vol.3, Issue, pp (7-24), Month: Januari-March (2016)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan : bahwa program pelatihan kerja lebih cenderung meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh langsung signifikan antara program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaannya yaitu : Memasukan variabel pelatihan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Perbedaannya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.</p>
5.	<p>Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidorjo.</p> <p>Fransisca Rachmawati. Angora Vol.4, No.2, (2016)</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja dan motivasi</p>	<p>Persamaannya yaitu : memasukan variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan</p>	<p>Perbedaannya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.</p>

No	Nama Peneliti/ tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	sebagai variabel dependen.	
6.	<p>Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown.</p> <p>Lia Riantika Tanujaya Agora Vol.3,No,(2015).</p>	Hasil penelitiannya yaitu : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan , serta pelatihan kerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.	Persamaanya yaitu : Memasukan variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
7.	<p>Jurnal : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Resources Minerals Tbk.</p> <p>Rizka Forivera Vol 1, No 02 (2013)</p>	Hasil penelitiannya yaitu : Secara parsial pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi ($Sig = 0,001$) dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($Sig = 0,009$). Sedangkan secara simultan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif pada kinerja karyawan dengan nilai signifikansi ($Sig = 0,000$).	Persamaanya yaitu : memasukan variabel pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
8.	<p>Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja</p>	Hasil penelitiannya yaitu : diketahui bahwa pelatihan kerja karyawan,	Persamaanya yaitu : memasukan variabel	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT

No	Nama Peneliti/ tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan Divisi Pemasaran di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya. Kelvin Aldrian Widijanto, AGOR Vol. 5, No. 1, (2017).	motivasi kerja karyawan tidak berberpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang lebih besr dari pada motivasi kerja.	pelatihan dan motivasi keja sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
9.	Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian PT. PCI Elektronik Internasional Nur Rahmah Andayani, Vol 4 Bo 1 Juli 2016 41-46 P-ISNN 2337-78887	Hasil penelitiannya yaitu : penelitian ini secara parsial bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian secara simultan bahwa seluruh variabel bebas memilki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaanya yaitu : memasukan variabel pelatihan dan motivasi keja sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
10.	Jurnal : Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Sales Office Banjaran Baru. Sugiannor, Kindai Volume 10 Nomer 4 Oktober-Desember 2014	Hasil penelitian yaitu : variabel kompensasi (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan sigtifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.	Persamaannya yaitu memasukan variabel motivasi kerja (X2) sebagai variabel independen dan dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
11.	Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Padma Radya	Hasil penelitian yaitu: Bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dengan	Persamaanya yaitu : memasukan variabel pelatihan	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola

No	Nama Peneliti/ tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Aktuaria Jakarta. Sugiarti, ddk Efigram Vol 13 No 1 April 2016	tingkat sedang dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu 25,7% dan sisanya sebesar 74,3 % dipengaruhi oleh variabel lain.	sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.
12.	Jurnal : Pengaruh pelatihan kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Daniel Arfan Aruan. Volume 1 No 2 Maret 2013.	Hasil penelitian yaitu: bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel pelatihan kerja (X1) dan motivasi (X2) terhadap variabel dependen (Y) yaitu sebesar 61,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang tidak dibahas pada penelitian ini.	yaitu : memasukan variabel pelatihan kerja dan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian PT Coca-Cola Bottling Indonesia Sumedang Jawa Barat.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja) dan variabel *Dependent* (Kinerja Karyawan), hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan akan di jelaskan pada halaman selanjutnya yaitu sebagai berikut :

2.6.1 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Apabila hanya mempunyai kemampuan kerja tanpa adanya program pelatihan, maka karyawan tidak dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Hal ini disebabkan antara program pelatihan dan kemampuan kerja memiliki pengaruh yang sangat erat terhadap kinerja karyawan. Menurut (Pribadi, 2013:2). Jika pelatihan kerja yang dilakukan sudah berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, sehingga dikatakan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Penelitian oleh Lia Riantika Tanujaya (2015) dalam Jurnal Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown. Menyatakan bahwa Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dan diperkuat oleh Sugiarti, ddk (2016) dalam Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Padma Radya Aktuaria Jakarta. Menyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dengan tingkat sedang dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu 25,7%.

2.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika tidak ada motivasi kerja dalam diri seseorang maka tidak akan ada dorongan dari dirinya untuk berkerja dengan baik.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rizka Forivera (2013) dalam Jurnal Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT

Bumi Resources Minerals Tbk. Menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menurut Daniel Arfan Aruan (2013) dalam Jurnal Pengaruh Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap variabel dependen (Y) yaitu sebesar 61,7%.

Dan diperkuat oleh Sugiannor (2014) dalam Jurnal Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Sales Office Banjara Baru. Menyatakan bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti sebab hal ini akan menentukan kesuksesan perusahaan dan tentunya ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pelatihan kerja dan motivasi dalam menjalankan tugasnya. Kinerja menjadi suatu masalah yang sering kali umum dibicarakan. Prestasi kerja sangat perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja pada kinerja karyawan

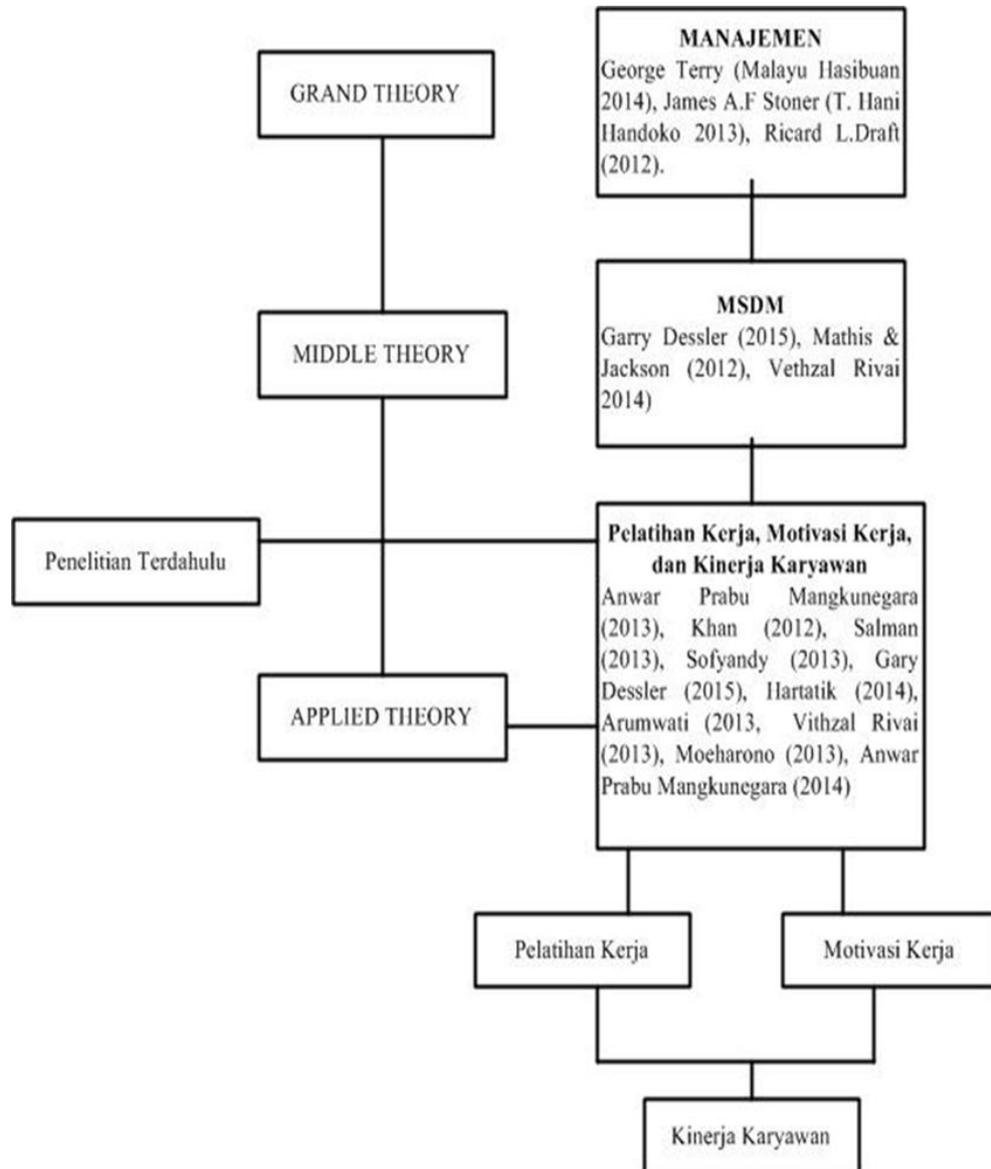
telah dilakukan, salah satunya Aruan (2013:572) yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap karyawan yaitu : menurut Fransisca Rachmawati (2016) dalam Jurnal Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidorjo. Menyatakan bahwa : 1). Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.3). pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani (2016) dalam Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian PT PCI Elektronik Internasional, menyatakan penelitian ini secara parsial bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian secara simultan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

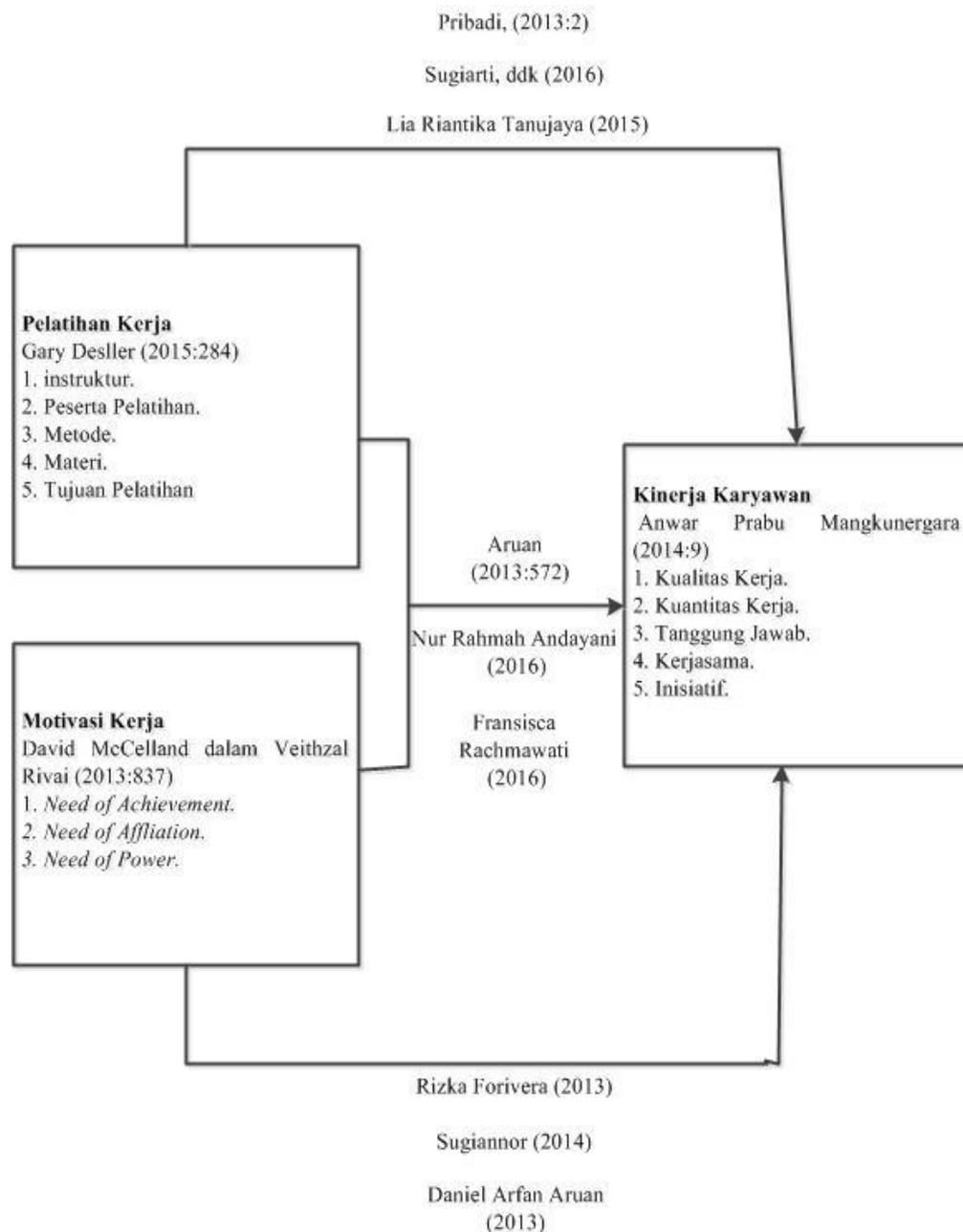
Pada halaman selanjutnya akan dijelaskan mengenai gambar kerangka pemikiran dan gambar paradigma penelitian yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan teori –teori yang berhubungan dengan manajemen, MSDM, pelatihan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka dapat digambarkan melalui kerangka pemikiran seperti gambar 2:3 berikut ini :



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, maka secara sistematis hubungan variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2:4 berikut ini :



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Disini kesimpulan semmentaranya :

1. Hipotesis Simultan
 - a. Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan
 - b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan