

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian, pustaka yang akan dibahas yaitu pelatihan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum 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 :

Menurut Hasibun (2011:2), menyatakan bahwa “ Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Daft, Richard L dalam Tanujaya (2011:8), menyatakan bahwa “Pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Sedangkan menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011: 8), berpendapat bahwa “sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber daya manusia**

Merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah asset (kekayaan) utama suatu perusahaan sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi, Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar :

Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29) menyatakan bahwa “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”.

Menurut Irham Fahmi (2016:01), menyatakan bahwa “Rangkaian aktivitas organisasi yang di arahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan, tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai, dikutip oleh T.Hani Handoko (2011:13) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia**

fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibun (2012:2) terdiri dari :

## 1. Fungsi manajerial.

### a. Perencanaan (*planning*).

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisiensi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian (*organizing*).

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

### c. Pengarahan (*directing*).

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### d. Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## 2. Fungsi Operasional.

### a. Pengadaan (*Procurement*).

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan

induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*).

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*).

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*).

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitaskaryawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujud tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*).

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### **2.1.2.3 Tujuan manajemen sumber daya manusia**

Setiap organisasi termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber daya termasuk sumber daya manusia, tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tanggung jawab pada penahanan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway yang di kutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan bekerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implementasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisinyang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam

rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi, hal ini dapat memahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada karyawan yang mengelola organisasi itu sendiri.

Oleh karna itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah di tentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dapat di simpulkan tujuan utama dari sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.3 Pelatihan**

Pelatihan sebagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori.

Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta ketrampilan yang di gunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

#### **2.1.3.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan hal yang penting yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja, hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata – mata

ingin membuktikan atau mengabadikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan ilmu yang baru atau keterampilan yang lebih bagus atas hasil yang telah diberikan, Pelatihan yang diberikan kepada karyawan berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu dalam menetapkan pelatihan yang dikaitkan dengan prestasi kerja atau produktivitas sangatlah penting, sehingga selain akan terwujudnya efisien dan efektivitas karyawan juga ditujukan untuk kelangsungan aktivitas organisasi dan rencana-rencana atau program perusahaan pada waktu yang akan datang, Pelatihan ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan dalam hal tertentu.

Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan pelatihan terdapat dua kepentingan yang harus di perhatikan yaitu keterampilan dan pengetahuan karyawan. Adapun definisi-definisi pelatihan menurut beberapa ahli seperti berikut :

Menurut Wexley dan Yukl dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 43) mengatakan bahwa “istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai (2011:226) menyatakan bahwa ”Proses sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu

agar berhasil melaksanakan pekerjaan”.

Menurut Andrew E Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013 : 44) menyatakan bahwa “suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Dari beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa pelatihan adalah Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaannya. Demikian pelatihan mempunyai arti yang sangat luas selain terdiri dari keterampilan dan pengetahuan, dapat pula berbentuk fasilitas, materi yang diberikan bermanfaat, membangkitkan motivasi diri sendiri, menjadi handal dalam pekerjaan, kualitas dan kuantitas yang lebih bagus sehingga dapat bekerja sama dengan tim.

### **2.1.3.2 Tujuan Pelatihan**

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Sidik (2011:104) tujuan pelatihan yaitu :

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman - teman karyawan dan manajemen (pimpinan).

### 2.1.3.3 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Akrani dalam Kaswan (2016:213) ada 4 (empat jenis) pelatihan yang berbeda pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut :

a. Pelatihan induksi

Bertujuan mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diangkat, ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan segera setelah bergabung dengan organisasi tersebut, tujuannya memberikan informasi “selayang pandang” kepada karyawan.

b. Pelatihan pekerjaan

Berkaitan dengan pekerjaan khusus dan tujuannya adalah memberikan informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat efisien, dan akhirnya dengan percaya diri.

c. Pelatihan untuk promosi

Adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi, tujuannya untuk memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

d. Pelatihan penyegaran

Adalah memperbaharui ketrampilan professional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

e. Pelatihan untuk pengembangan manajerial

Adalah diberikan kepada manajer agar meningkatkan efisiensinya dan dengan

demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

#### **2.1.3.4 Metode-metode pelatihan**

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2014:182), menjelaskan metode pelatihan sebagai berikut :

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

Metode On The Job Training merupakan prosedur formal, observasi sederhana dan mudah serta praktis, karyawan 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, karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan karyawan baru memperharikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar karyawan 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 *rill*, dibawah bimbingan dan supervisi dari karyawan yang telah berpengalaman atau seorang sipervisor, terdiri dari :

- a. Intruksi
- b. Rotasi.
- c. Magang dan latihan.

##### **2. Metode Latihan diluar bekerja (*Off Job Training*)**

Pelatihan 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* intruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (*programmed learning*), *Vestibule training* (*training* dalam suatu ruang 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 *rill*, terdiri dari :

- a. Ceramah kelas dan presentasi video
- b. Pelatihan *vestibule*
- c. Permainan peran dan perilaku
- d. *Case study*
- e. Simulasi
- f. Belajar mandiri dan belajar terprogram
- g. Praktek laboratorium
- h. Pelatihan tindakan (*action learning*) *outdoor oriented programs*
- i. *Behavior modeling*

#### **2.1.3.5 Manfaat Pelatihan**

Menurut Veithzal Rivai dalam Ella Jauvani (2011:217), manfaat pelatihan adalah :

- a. Manfaat bagi karyawan.
  1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah

yang lebih efektif.

2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  3. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
  4. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
  5. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  6. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  7. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
  8. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  9. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  10. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  11. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
  12. Menambah pengetahuan yang baru.
  13. Membantu memperbanyak teman atau mempererat talisilaturahmi.
- b. Manfaat bagi perusahaan.
1. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua *level* perusahaan.
  2. Memperbaiki moral SDM.
  3. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.

4. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
5. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
6. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
7. Membantu pengembangan perusahaan.
8. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
9. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan.
10. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
11. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
12. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

#### **2.1.3.6 Kelemahaan Pelatihan**

Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan Menurut Simamora (2012:282), dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.

5. Informasi biaya manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia atau atasan tidak diakui.
8. Pelatihan tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

#### **2.1.3.7 Faktor – Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelatihan**

Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2013:45), yaitu :

- a. Perbedaan individu karyawan
- b. Hubungan dengan jabatan analisis
- c. Motivasi
- d. Partisipasi aktif
- e. Seleksi serta penataran
- f. Metode pelatihan dan pengembangan

#### **2.1.3.8 Tahapan-Tahapan Penyusunan pelatihan**

Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2013:45), yaitu :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*job study*).
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya.
- d. Menetapkan metode pelatihan.
- e. Mengadakan percobaan (*try out*).
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

### 2.1.3.9 Kebutuhan pelatihan

Alasan diperlukannya program pelatihan dikemukakan oleh Ernest J. McCormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:46), bahwa suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (karyawannya) pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer, pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain dari pada modifikasi perilaku karyawan. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekankan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

Goldstein dan Bukton dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:46), mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu :

#### 1. Analisis organisasi.

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:46), mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan *“where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization?”* hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap karyawan terhadap kepuasan kerja, persepsi karyawan, dan sikap karyawan dalam administrasi. Disamping pula itu, dapat menggunakan turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan karyawan, dan data perencanaan karyawan.

## 2. Analisis job dan tugas.

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

## 3. Analisis karyawan.

Analisis karyawan di fokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* bagi karyawan yang bekerja pada jobnya, kebutuhan *training* karyawan dapat dianalisis secara individu maupun kelompok di antaranya :

### a. Kebutuhan individu dari pelatih.

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi ketrampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes ketrampilan karyawan.

### b. Kebutuhan kelompok dari pelatihan.

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

### **2.1.3.10 Komponen-komponen pelatihan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:46), komponen-komponen dalam pelatihan di antaranya yaitu :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatihan harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi pelatihan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang

menjadi peserta.

5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### **2.1.3.11 Evaluasi program pelatihan**

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pelatihan, terutama dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar, berhasil tidaknya program pelatihan akan banyak tergantung kepada kegiatan evaluasi yang dilakukan, itulah sebabnya apabila berbicara tentang proses pelatihan, masalah evaluasi sangat sulit untuk dipisahkan. Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu masalah yang perlu mendapat perhatian besar, baik tujuan, langkah pokok, teknik, alat evaluasi, maupun sistem penilaiannya.

Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2012:215), evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat kepuasan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

#### **2.1.3.12 Dimensi dan Indikator Pelatihan karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011:57), Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa dimensi dan indikator diantaranya :

- 1 Instruktur
  - a. Pendidikan
  - b. Penguasaan materi
- 2 Peserta pelatihan
  - a. Semangat mengikuti pelatihan

- b. seleksi
- 3 Materi pelatihan
    - a. Sesuai tujuan
    - b. Sesuai kemampuan peserta
    - c. Penetapan sasaran
  4. Metode pelatihan
    - a. Pensosialisasian tujuan
    - b. Memiliki sasaran yang jelas
  5. Tujuan pelatihan
    - a. Meningkatkan ketrampilan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

#### **2.1.4 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata lain *movere* yang berarti dorongan daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan, kata *movere* dalam dalam bahasa inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan.

##### **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 organisasi. Di satu pihak, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi

setiap unsur pimpinan sedangkan 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, Berikut ini di kemukakan definisi motivasi dari beberapa ahli yaitu :

Menurut Santoso Soroso dalam Irham Fahmi (2016:100), menyatakan bahwa “suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu”.

William j. Stanton dalam Anwar prabu mangkunegara (2013:93), menyatakan bahwa ”kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”.

Menurut Fillmore H Stanford dalam Anwar Prabu (2013 :93), menyatakan bahwa “motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu”.

Menurut Irham Fahmi (2016:100), mengatakan bahwa “aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang

diinginkan.

Menurut McClelland dalam Wibowo (2011:141), mengatakan bahwa :

“Menyatakan bahwa motivasi suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu”.

Veithzal Rivai (2011:837), menyatakan bahwa “Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Dengan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Sri Wahyuni (2011:146), adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.4.3 Model Motivasi**

Malayu S.P Hasibuan dalam Suryanto ( 2011:148), membagi tiga konsep motivasi yaitu:

##### **1. Model Tradisional.**

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

##### **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 (2011:149), Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung di antaranya :

##### **1. Motivasi langsung**

Motivasi langsung adalah motivasi ( materil dan non materil ) 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

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 tidak langsung besar pengaruhnya untuk membangkitkan semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk membangkitkan semangat kerja karyawan menjadi produktif.

### 2.1.4.5 Jenis-jenis Motivasi

Dari jenis-jenisnya dapat di kelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), membagi motivasi ke dalam dua jenis yaitu :

#### 1. Motivasi positif (insentif positif).

Maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### 2. Motivasi Negatif (insentif negatif).

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan

meningkat karena takut dihukum.

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 lain :

1. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :
  - a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum perlindungan fisik, bernafas, kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau di sebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
  - b. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
  - c. Kebutuhan untuk rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk di terima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta di cintai.
  - d. Kebutuhan akan harga diri yaitu kebutuhan untuk di hormati dan di hargai oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hirarki kebutuhan dari abraham maslow di tunjukan dengan bentuk

piramida pada gambar 2.1 sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow**  
**Sumber : Anwar Prabu Mangkunegara (2013:95)**

Dalam studi motivasinya David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:68), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut :

- a. *Need for Achievement* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah, seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko, kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for power* yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya kebutuhan motivasi tersebut dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer.

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence need*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, barnapas, gaji, ke amanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan internasional yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

3. Teori *insting*.

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi charles darwin, darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan *instingtif* yang di wariskan, oleh karna itu, tidak semua tingkah laku dapat di rencanakan sebelumnya dan di kontrol oleh pikiran.

4. Teori *Drive*.

Teori *drive* menjadi konsep menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918, *woodworth* menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan,

kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang, misalnya kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhan agar kembali seimbang, motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidak seimbangan atau tekanan.

5. Teori lapangan.

Teori lapangan merupakan konsep dari *kurt lewin*, teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi teori lapangan ini lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada *insting* atau *habit*.

6. Teori maslow dan Herzberg.

Dalam konsep *hierarchy need* maslow dapat dipahami bahwa bahwa manusia itu memiliki 2 (dua) kebutuhan secara umum yaitu kebutuhan primer atau pokok dan kebutuhan sekunder atau kebutuhan yang melengkapi kebutuhan primer, kebutuhan primer merupakan bagian paling dasar yaitu terpenuhinya makan, dan minum yang dalam konsep Maslow ini dimasukkan dalam *physiological*.

Setelah kita memahami teori maslow ada baiknya kita juga melihat teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg, Herzberg dalam mengemukakan teori motivasinya bertumpu pada sisi kajian, yaitu :

a. Faktor Motivasi

Dalam faktor motivasi ini ada yang harus diingat dan dimengerti faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan

tingkat tinggi seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk bertumbuh lebih jauh menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan dari orang lain.

b. *Hygiene factor*.

*Hygiene factor* melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja dan sejenisnya memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang memiliki motivasi kuat dalam membangun semangat kerja, kedua motivasi ini mampu memberi pengaruh pada pembangunan motivasi seseorang secara umum banyak pihak yang mengenal teori Herzberg dengan teori motivasi *Hygienes*.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Pemeliharaan Herzberg**

	<b>Teori Hirarki Kebutuhan Maslow</b>	<b>Teori Motivasi pemeliharaan Herzberg</b>
Faktor-Faktor Motivasional	Aktualisasi diri atau pemenuhan diri dan penghargaan	Pekerjaan yang kreatif dan penantang Presentasi Penghargaan Tanggung jawab Kemungkinan meningkat kemajuan
Faktor-Faktor Pemeliharaan	Penghargaan Sosial  Keamanan atau rasa aman  Fisiologis	Status Hubungan-hubungan antara Pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat pengawasan Kebijakan dan administrasi perusahaan  Keamanan kerja kondisi kerja  Pengupahan Kehidupan pribadi

Sumber : Hani Handoko dalam irham fahmi (2016:106) diolah (2017)

## 7. Teori X dan Y McGregor

Teori X dan Y di kemukakan oleh Douglas McGregor (1906-1964), yang sejak tahun 1954 adalah professor dalam bidang manajemen di *Massachusetts Institute of Technology*, karya-karya terpentingnya adalah *The Human Side of Enterprise* 1960, *Leadership and Motivation* 1966, dan teori X dan Y yang di kemukakan oleh Douglas McGregor terdapat dalam “*The Human Side of Enterprise*” di tahun 1960.

McGregor melalui teorinya itu berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang di mainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil disadap dari hakikat manusia itu sendiri, pada konsep teori X dan Y tersebut Douglas McGregor memberi rekomendasi tentang tipe manusia ada dua katagori yaitu :

- b. Tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.
- c. Tipe manusia dengan posisi teori Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya, secara lebih jelas untuk melihat perbedaan antara teori X dan Y yang teraplikasi pada tipe karyawan adalah dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Teori X dan Y pada Tipe Karyawan**

No	Teori X	Teori Y
1	Karyawan dalam bekerja lebih sering mengikuti perintah dan melaporkan setiap masalah ke pada pimpinan walaupun masalah itu sebenarnya bisa diselesaikan sendiri, atau dengan kata lain ketergantungan pada pimpinan	Karyawan dalam bekerja mampu melaksanakan setiap tugas dalam maksimal, dan membereskan setiap masalah sejauh itu mampu ia selesaikan kecuali masalah tersebut diluar dari wewenang yng di milikinya

	sangat tinggi termasuk pada hal-hal kecil.	
2	Karyawan dalam bekerja menginginkan pekerjaan yang ringan dan santai namun memiliki penghasilan tinggi.	Karyawan dalam bekerja mengedepankan keseriusan dan ketelitian termasuk menyukai pekerjaan yang berbeda dengan yang dikerjakan pada hari sebelumnya artinya ia menyukai tantangan.
3	Jika menghadapi masalah cepat merasa gusar, gugup, pusing, dan sejenisnya karna mentalitasnya bukan mentalitas siap menghadapi risiko.	Memiliki pembawaan sifat yang tenang dan stabil dalam menghadapi setiap masalah dan cenderung dalam mengambil keputusan tidak gegabah namun berfikir dengan matang.
4	Suka berfikir bahwa memerintah dan berkuasa harus dengan cara menakuti orang lain agar mereka patuh.	Mengedepankan konsep pendekatan dan kata “tolong” dalam menyuruh orang lain mengerjakan tugas yang diperintah olehnya.
5	Orang perlu pengawasan ketat untuk bekerja baik dan menjauhkan kesalahan.	Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai sebab tahu tanggung jawab dan bisa mengoreksi diri sendiri.
6	Orang perlu di ilhami, didorong, atau ditarik untuk maju.	Orang perlu diberi kebebasan, diberi semangat, diajak dan di bantu untuk maju.
7	Ketika diajak bekerja dalam satu Tim <i>Project</i> sering menanyakan berapa penghasilan yang akan diterima dan menghitung-hitung jika jumlah itu adalah kecil, artinya banyak pekerjaan yang dilihat dari segi uang dan status, status artinya ia akan menceritakan pada banyak orang bahwa saat ini sedang mengerjakan suatu proyek penting.	Dalam bekerja yang bersifat <i>project</i> lebih mengutamakan pekerjaannya dibandingkan berapa uang yang akan diterima, artinya uang juga penting namun ilmu yang di peroleh oleh <i>project</i> tersebut bisa membuat ia suatu saat mampu menjadi ketua tim dalam <i>project</i> yang sama dan dalam bekerja di <i>project</i> mengutamakan mengertisaat detil secara maksimal.
8	Dalam membangun perencanaan hidup bersifat jangka pendek.	Dalam membangun perencanaan hidup bersifat jangka panjang dan sistematis

9	Dalam berkomunikasi dan diskusi memiliki mentalitas yang mudah tersinggung dan setiap pemikiran yang dimilikinya tidak suka didebat atau dibantah.	Menyukai komunikasi dan diskusi yang bermanfaat terbuka setiap pendapat yang berbeda dengan yang dia miliki baginya adalah hal biasa dan menyukai masukan dari orang lain atau menerapkan konsep “ <i>Second opinion</i> ”.
10	Memiliki sifat yang tidak suka menerima pendapat orang lain dan sulit mau mengakui kesalahan yang ia perbuat karena jika dilakukan maka artinya ia telah merendahkan dirinya sendiri walau pun ia memang benar-benar salah.	Memiliki karakteristik yang tidak mudah tersinggung serta mau mengakui kesalahan yang ia perbuat jika itu adalah benar dan tanpa segan-segan mudah meminta maaf serta memaafkan kesalahan orang lain jika dianggap itu perlu dilakukan.

Sumber : Irham Fahmi (2016:109) diolah (21017)

#### 2.1.4.7 Kelemahan teori maslow

Dan realitas teori kebutuhan maslow memiliki permasalahan, menurut Mulyasa dalam buku Irham Fahmi (2016:103), bahwa ada dua masalah berkenaan dengan asumsi yang spesifik terhadap teori maslow bahwa :

- a. Kebutuhan individu tidak selalu mengikuti tatanan yang berjenjang sebagai contoh seseorang dengan arahan kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan telah melakukan suatu upaya walaupun tau memahami untuk mencintai dan dicintai atau kebutuhan-kebutuhan untuk menyatu dalam kelompok dan.
- b. Kebutuhan-kebutuhan yang berbeda muncul kedepan manakala musim kerja meningkat.

#### 2.1.4.8 Faktor – faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja

Menurut Gregor dalam winardi (2011:6), masing-masing tipe motivasi memiliki tempatnya sendiri didalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.

Motivasi sebagai proses motivasi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

a. Faktor internal

Faktor internal dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain : keinginan untuk dapat hidup keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain : kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi atau pemimpin yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

#### **2.1.4.9 Bentuk- bentuk Motivasi**

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja, spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumpah dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi dorongan motivasi seseorang. Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu :

a. Motivasi ekstrinsik (dari luar).

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar dari seseorang kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki

olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

b. Motivasi instrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok).

motivasi instrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

#### **2.1.4.10 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland dalam Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi.
  - a. Target kerja.
  - b. Kualitas kerja.
  - c. Tanggung jawab.
  - d. Resiko.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan.
  - a. Komunikasi.
  - b. Persahabatan.
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan.
  - a. Pemimpin.
  - b. Duta perusahaan.
  - c. Keteladanan.

Pendapat Penulis Dari pengertian diatas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan

sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.5 Kinerja**

Prestasi kerja merupakan suatu penilaian atas hasil kinerja karyawan disuatu instansi atau perusahaan, dimana penilaian tersebut dilakukan oleh atasannya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

Menurut Dessler dalam Edy (2011:5) bahwa “Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan”.

Menurut A Prabu Mangkunegara (2013:67), menyatakan bahwa “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Irham Fahmi (2013:176), Menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut Amstron dan Baron dalam Irham Fahmi (2016:176), menyatakan bahwa “hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi”.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Diana Angelica (2011:102), menyatakan bahwa “Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya dan mengembangkan keahliannya dengan tanggung jawabnya dalam bekerja sehingga dapat mencapai suatu tujuan perusahaan”.

Menurut R. Wayne Mondy yang dikutip Moekijat (2012:260), bahwa “Proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses–proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan dan mengembangkan lebih baik lagi dalam bekerja sehingga tim dapat bekerja sama dan akhirnya perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai perannya dalam organisasi yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

#### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mnagkunegara (2011:67), yang menyatakan bahwa :

- a. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kienrja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam mengahdapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan oragnisasi (tujuan kerja).

### 2.1.5.3 Penilaian Kinerja karyawan

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwanto dkk (2011:196), penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mngukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku hasil dan termasuk tingkat ketidak hadiran dimana penilaian tersebut dilakukan oleh atasannya, dengan demikian penialaian kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawab dalam tugasnya sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

Sedangkan menurut Mejia dkk dalam Suwanto dkk (2011:197), penilaian kerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi hal ini dapat dilakukan dengan pada hasil analisis jabatan.
- b. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengacu

pada hasil analisis jabatan.

- c. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk, manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antara karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
- d. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan, hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.1.5.4 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai (2011 : 562 ), menyatakan bahwa ada jenis-jenis penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Penilaian hanya oleh atasan.
  - a. Cepat dan langsung.
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
  - c. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
    1. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan hanya oleh atasan sendiri.
    2. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

- d. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  1. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
  2. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  3. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  4. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
  5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  6. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
2. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
  - a. Mungkin terlalu subjektif.
  - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### **2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Irham Fahmi (2016:204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagi pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisariss perusahaan, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
- b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### **2.1.5.6 Masalah dan Kondisi Yang Terjadi Dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:208), bahwa pada saat dilakukan penilain kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu :

- a. Penialain kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif, dalam arti pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
- b. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan goncangan psikologis bagi penerima, karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
- c. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang baik, dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
- d. Biaya yang di keluarkan untuk melakukan penialain kinerja tidaklah mudah, apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog.
- e. Hasil penilaian kinerja akan bahan masukan pada pimpinan, maka para manajemen perusahaan khususnya karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena karyawan hanya berfikir ia baik dimata pemimpin buka dimata sesama rekan kerja kondisi ini bisa merusak semangat kerja Tim.
- f. Jika hasil penian kinerja dipublikasikan dan para karyawan mengetahui hasil penilaian tersebut maka itu bisa menjadi bahan pembicaraan atau gosip yang lambat laun jika tidak diatasi akan menjadi efek bola salju apalagi jika hasil

penilaian dicantumkan seperti “kinerja diatas rata-rata, kinerja rata-rata, kinerja di bawah rata-rata”. Penilaian seperti ini menimbulkan stress dan bahkan bisa menurunkan motivasi kerja ditingkat perusahaan, terutama yang dapat penilaian kinerja dibawah rata-rata, apalagi jika hasil penilaian tersebut telah diterima beberapa kali dan tidak berubah.

#### **2.1.5.7 Solusi Dalam Menyelesaikan Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:211), bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dan apapun bentuk hasilnya itu adalah sebuah metode, dan metode terbaik untuk menyelesaikan masalah sertamenumbuh kembangkan semangat kerja di kalangan karyawan perusahaan khususnya adalah dengan membangun sifat kekeluargaan dan pendekatan (*approach*). Pemimpin tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu, namun pimpinan juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya serba tidak tahu, seorang pemimpin tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pemimpin, dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apa pun kepada para karyawan.

#### **2.1.5.8 Metode Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W Griffin dalam Irham Fahmi bahwa 2 (dua) kata gori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu :

a. Metode objektif

Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengundang bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

b. Metode pertimbangan

Adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seseorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seseorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatisnya juga tidak bagus.

#### **2.1.5.9 Dimensi dan Indikator Kinerja karyawan**

Dimensi dan indikator dalam kinerja karyawan mengacu pada Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) diantaranya yaitu :

1. Kualitas kerja
  - a. Kemampuan
  - b. Ketrampilan
2. Kuantitas kerja
  - a. Waktu dalam bekerja
  - b. Pencapaian Target

3. Kerja sama
  - a. Jalinan kerja
  - b. Kekompakan
4. Tanggung jawab
  - a. Hasil Kerja
  - b. Mengambil keputusan
5. Inisiatif
  - a. Kemandirian

Berdasarkan hasil pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung, salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel pelatihan dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan penelitian penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, gambaran

posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel halaman berikut ini :

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variablel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya  Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)	Pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan	penelitian yang di gunakan metode kuantitatif	secara keseluruhan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya.
2	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Telkom, Bandung  Astri Wulandari dan Dini Turipanam Alamanda (2012)	Pelatihan dan kinerja karyawan	Objek penelitian	hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada yayasan pendidikan Telkom.
3.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta  Sri Purwati (2013)	Motivasi kerja dan kinerja karyawan dan metode analisi menggunakan regresi linier berganda	Objek penelitian	Bahwa secara simultan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja	Motivasi dan kinerja karyawan	Kemampuan dan metode yang di gunakan analisa	Motivasi dan kemampuan berpengaruh

	karyawan pada Hotel Akasia Pekan baru  Rita Zahara (2013)		data deskriptif kuantitatif	dominan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Akasia Pekan baru
5	<i>The effect of training on employee performance</i>  <i>Amir Elnaga and Amen Imran Vol.5 No.4 (2013)</i>	<i>Training and employee performace</i>	<i>Object of research</i>	<i>Report that there is a positive correlation between effotive training program and employee performance</i>
6	Pengaruh pendidikan, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat daerah kabupaten soppeng  Andi rasma ayu, Gunawan, Hari Fuddin Vol.1 No.2 (2016)	Pelatihan, motivasi dan kinerja dan analisis regresi berganda	pendidikan	Bahwa pendidikan, pelatihan kerja, dan motivasi secara simultan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat daerah kabupaten soppeng
7	<i>The influence of training on employee's performance, organizational commitment adn quality of medical services of jordanian private hospitals</i>  <i>Salam M. Diab &amp;</i>	<i>Training and employee's performance and multiple linear regressions</i>	<i>Organizational commitment and quality of medical services</i>	<i>The result indicates a variation influential for the training component on the performance of workers, quality of medical service and organizational</i>

	<i>musa T. Ajlouni Vol.10 No.2 (2015)</i>			<i>commitment.</i>
8	<i>Impack of self efficacy on motivation and performance of employee's</i>  <i>Jacob Cherian dan jolly Jacob Vol.8 No.14 (2013)</i>	<i>Motivarion and performance employee's</i>	<i>Self efficacy</i>	<i>The results indicated that the training had a significant positive impact on the employee's training motivation and training self efficacy.</i>
9	<i>Impact of training and feedback on employee performance</i>  <i>Mubashar farooq, Dr. Muhammad aslam khan Vol.5 No.01 (2011).</i>	<i>Training and employee performance</i>	<i>Feedback</i>	<i>Hypothesis are proved to be positively affecting the employee's performance with feedback marginally high influence though going</i>
10	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang  Olivia Theodora Vol.3 No. 2(2015)	Motivasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yg terdiri dari motivasi <i>existence, relatedness dan growth</i> berpengaruh secara signifikan (hubungan yang simultan) terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Motor Gemilang

Sumber : Data diolah untuk penelitian ( 2017).

Berdasarkan tabel 2.3 penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

Penelitian ini mengambil beberapa jurnal yang terkait dengan pelatihan dan motivasi serta kinerja karyawan yang dipergunakan sebagai referensi. Adapun jurnal, pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya oleh Leonando Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), hasil penelitiannya menunjukkan secara keseluruhan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pelatihan dan motivasi yang tinggi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin tinggi terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dari jurnal Astri Wulandari dan Dini Turipanam Alamanda (2012), Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Telkom, Bandung, hasil penelitian analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu hasil analisis regresi berganda di ketahui bahwa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada yayasan pendidikan Telkom, dengan memberikan pelatihan yang diberikankan atas dasar penilaian kinerja karyawan akan terdorong untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kinerja karyawan melalui pelatihan kinerja untuk bekerja secara optimal.

Sri Purwati (2013), mengenai Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta, dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta, hasil penelitian dapat ditunjukkan nilai F hitung sebesar 39,137 menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta.

Rita Zahara (2013), mengenai Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Akasia Pekanbaru, hasil penelitian bahwa Motivasi dan kemampuan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut berarti bahwa apabila motivasi kerja diterapkan dengan baik dan karyawan memiliki kemampuan yang tinggi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

*Amir Elnaga and Amen Imran (2013), on the effect of training on employee performance, the results showed reports that there is a positive correlation between effective training program and employee productivity however to make it possible.*

Andi Rasma Ayu, Gunawan, Hari Fuddin (2016), mengenai pengaruh pendidikan, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat daerah kabupaten Soppeng, hasil penelitian bahwa diperoleh F hitung sebesar 51,184 dengan signifikansi 0,000. Adapun nilai F hitung digunakan tarif signifikan 5% dengan  $df = (3) ; (35)$  sehingga dapat diperoleh F tabel sebesar 2,87. Dengan demikian F hitung (51,184) lebih besar dari pada F tabel (2,87) maka hipotesis diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa

pendidikan, pelatihan kerja dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

*Salah M. Diab & musa T. Ajlouni (2015), The influence of training on employee's performance, organizational commitment and quality of medical services of Jordanian private hospital, the result of research that multiple linear regression, the results indicate the variations that affect the training component on performance workers, medical service quality, and organizational commitment.*

*Jacob Cherian dan jolly Jacob (2013), Impact of self efficacy on motivation and performance of employees, the results of the study that Relevant information was collected from the employee team (126) who attended the program the training obtained set analysis of results shows that training framing has a significant positive impact on employee training motivation and self efficacy training.*

*Mubashar farooq, Muhammad aslam khan (2011), Impact of training and feedback on employee performance, the results showed that variable feedback had a weak relationship with the training of the second independent variable, which is highly visible from the Pearson correlation (-,0,12) between training and feedback from correlation (training, employee performance =, 233) and (feedback, employees performance =, 345) the hypothesis proved to have a positive affect on employee performance with feedback a slightly high effects people's perceptions of feedback.*

Olivia Theodora (2015), mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya, hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa motivasi yang terdiri dari motivasi existence, relatedness dan growth berpengaruh secara signifikan (hubungan yang simultan) terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Motor Gemilang di Surabaya dengan Fhitung 28.805. nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )/R square sebesar 0,449 mempunyai arti bahwa faktor motivasi kerja yang terdiri dari motivasi existence, relatedness dan growth memberikan kontribusi sebesar 44,9% sedangkan sisanya sebesar 50,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang di luar dari motivasi kerja.

Berdasarkan Tabel 2.3 dan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan, maka peneliti ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja karyawan telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum, pengertian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan organisasi termasuk instansi pemerintah, berbagai upaya dilakukan dengan tujuan setiap karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Hal ini disebabkan apabila karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, adalah suatu hal yang tidak mungkin tujuan

perusahaan dapat tercapai, sedangkan peningkatan kinerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang ada akan menguntungkan perusahaan tempat mereka bekerja.

Begitu pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan, maka setiap pimpinan harus dapat meningkatkan kinerja karyawannya, berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti pemberian kompensasi, hingga adanya penghargaan bagi prestasi kerja yang dicapai. Namun demikian, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi secara teoritis juga dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja karyawan, pelatihan yang mampu memotivasi karyawan mampu mengarahkan mereka untuk memilih alternatif yang terbaik di dalam pencapaian tujuan pekerjaan atau organisasinya.

Pelatihan memberikan inspirasi bagi karyawannya untuk meningkatkan intensitas untuk menentukan tugas yang sebaik-baiknya, pelatihan dengan kualitas akan bekerja tinggi tentu akan mampu memotivasi karyawannya untuk memberikan arahan yang tepat dalam bekerja, selain itu juga mampu membangun intensitas yang tinggi dalam tingkat ketekunan yang baik sehingga peningkatan kinerja tidak hanya diharapkan dapat dicapai dalam waktu yang singkat, tetapi sekaligus dapat terus ditingkatkan secara bertahap dan terus – menerus.

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan**

Salah satu kegiatan utama perusahaan dalam menyelenggarakan penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan pelatihan kepada karyawan, karena pada dasarnya pelatihan bertujuan untuk memperbaiki

kinerja individu agar dapat melaksanakan dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Pelatihan merupakan salah satu unsur cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan melakukan pelatihan kepada karyawan maka keahlian dan keterampilan karyawan akan meningkat dengan baik, karyawan juga mendapat keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang baru.

Menurut pribadi (2013:2) jika pelatihan kerja yang dilakukan sudah berjalan dengan baik maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, sehingga dilakukan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Sedangkan Pernyataan dibawah diperkuat oleh Amstrong (2011), yang menyatakan bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.

Dan menurut mangkuprawira (2011:135), berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Dari penjelasan tersebut pelatihan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Astri Wulandari dan Dini Turipanam Alamanda (2012), mengenai Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Telkom, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan memberikan

pengaruh terhadap kinerja karyawan pada yayasan pendidikan Telkom, dari Penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulanya bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Maka dapat di simpulkan bahwa adanya hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, dimana dengan pelatihan maka seseorang karyawan telah mencapai target, tujuan dan rencana yang akan berpengaruh pada kinerja yang baik, dalam suatu organisasi atau perusahaan pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan dengan sedikit dalam melakukan kesalahan sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah di bebankan kepadanya.

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja itu melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat kerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dengan adanya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang merupakan kecakapan melalui proses prosedur yang tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi sebagai satu proses menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha

mencapai tujuan, intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha dengan kinerja yang bagus, ini adalah unsur yang paling difokuskan oleh kebanyakan orang akan tetapi intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan kesuatu yang menguntungkan organisasi.

Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2011:104), “ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, dimana jika seorang manajer yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah”.

Dari penjelasan tersebut motivasi kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Sri purwati (2013), Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta, dalam penelitiannya ia mengatakan Bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

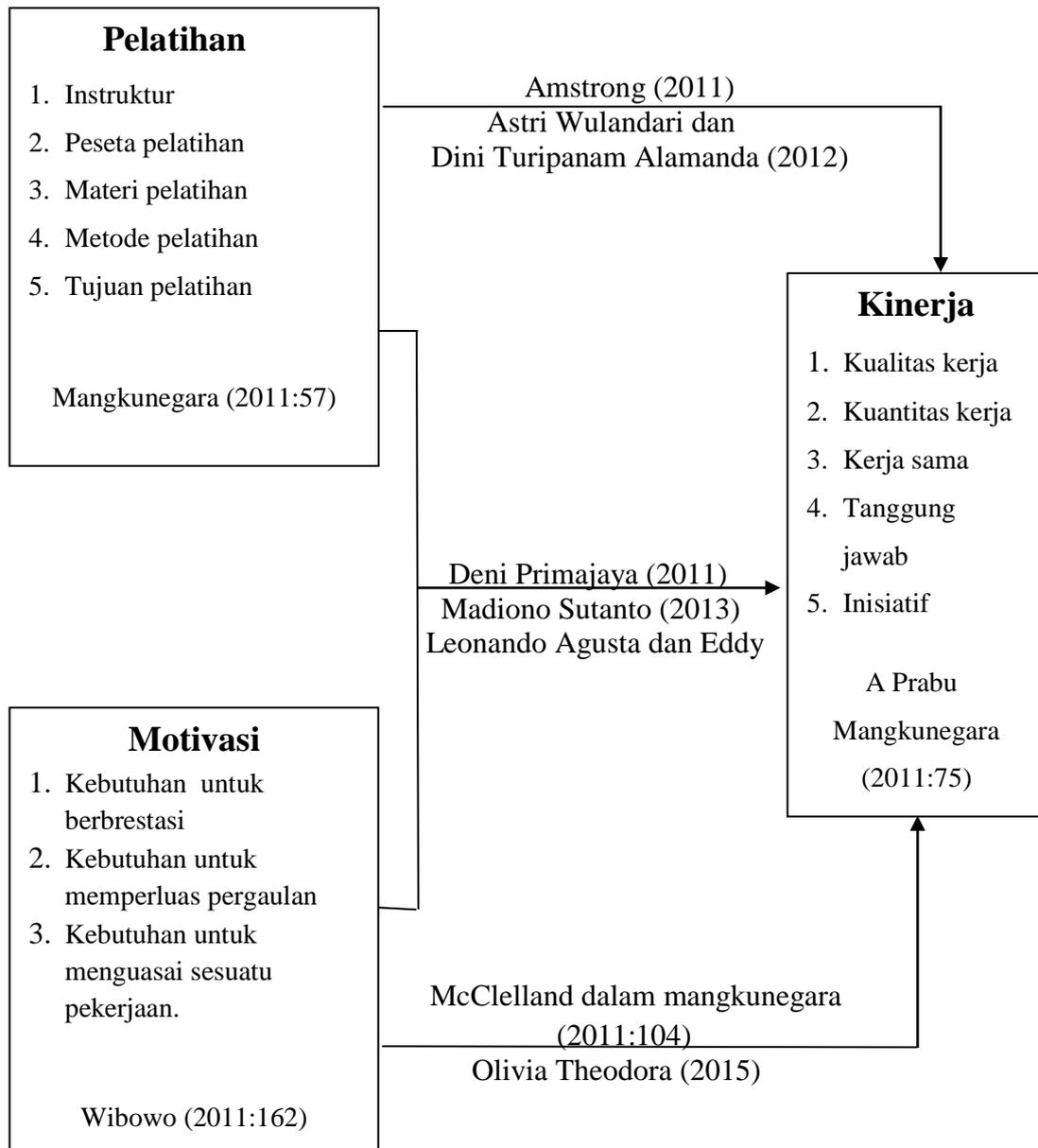
Dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karena motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai satu proses menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha mencapai suatu tujuan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaannya sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Deni Primajaya (2011), mengemukakan bahwa variabel pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi yang kuat, serta pelatihan yang maksimal diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Dari Penjelasan tersebut dapat dilihat betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pelatihan dan motivasi kerja merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan kinerja, jadi bahwa pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan saling berhubungan, hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya, di satu pihak pelatihan dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja, sehingga pelaksanaan pelatihan dan motivasi kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya, hasil penelitiannya bahwa secara keseluruhan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya, hal tersebut berarti bahwa apabila pelatihan kerja diterapkan dengan baik dan karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

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



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

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

1. Secara Simultan

Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.