

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka, peneliti akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian. Teori-teori yang akan dibahas oleh peneliti yaitu mengenai pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Peneliti menggunakan beberapa buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil yang relevan.

2.2 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah sebuah seni untuk mengatur sesuatu, baik orang ataupun pekerjaan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Proses manajemen dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri dengan cara bekerja dalam team. Keberadaan manajemen dalam suatu perusahaan sangatlah diperlukan dengan harapan daya guna dan juga hasil guna dapat ditingkatkan. Berikut ini adalah pengertian manajemen menurut para ahli :

Dalam arti luas manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman,2009:5).

Dilihat dari segi proses manajemen adalah suatu proses proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja dengan bekerja bersama melalui orang orang dan sumber daya organisasi lainnya (Sarinah dan Mardalena, 2017:7)

Dilihat dari sisi manajemen sebagai seni adalah terkait dengan kemampuan dan keterampilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan (Riniwati, 2016:1)

Pendapat lain mengenai manajemen dari segi proses adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya (Afandi, 2018:1)

Berdasarkan beberapa pengertian dari ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari suatu organisasi/perusahaan yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasan sumber daya manusia agar menjadi tepat guna dan juga sesuai dengan sasaran.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah (MSDM) adalah sebuah proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Ditinjau dari segi proses Manajemen Sumber Daya Manusia / *Human Resources Management (HRM) is the process of acquiring, training, appraisng, and compensating, employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concerns* (Dessler, 2017:3)

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:25) *Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management* (Mondy dan Martocchio, 2016:25)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2017:15).

Menurut Fahmi (2016:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi dan diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan, tenaga kerja yang efektif

Pendapat lain Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018:3).

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan mengatur hubungan kerja dan juga peran individu atau sumber data manusia di dalam sebuah perusahaan secara efektif dan juga efisien dengan tujuan agar tercapainya tujuan bersama dari perusahaan dan juga karyawan sebagaimana yang telah disepakati sebelumnya.

2.2.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Sihombing, Gultom dan Sidjabat (2015:7) terbagi menjadi enam, yaitu sebagai berikut :

a) Fungsi Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b) Fungsi Pengadaan (Procurement)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*)

c) Fungsi Pengembangan (Development)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

d) Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (output) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan

e) Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan, kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

f) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

2.2.3 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun komponen-komponen manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:12) terbagi menjadi tiga yaitu :

1. Pengusaha

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

2. Karyawan

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

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

2.2.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sihombing, Gultom dan Sidjabat (2015:6) terbagi menjadi empat yaitu :

1. Pendekatan SDM

Pendekatan sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak azasi manusia

2. Pendekatan Manajerial

Pendekatan manajerial merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggungjawab menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain

3. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggungjawab subsistem dalam organisasi.

4. Pendekatan Proaktif

Pendekatan proaktif merupakan pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer, dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

2.2.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:14) adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan, tenaga kerja yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirements, dan job evaluation
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.2.6 Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

1. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan
2. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
3. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
4. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan
5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

2.3 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses pembekalan kepada karyawan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan agar keterampilan, pengetahuan dan juga

kualitas kinerja dari karyawan dapat meningkat sehingga akan memberikan dampak yang positif kepada perusahaan. Berikut ini pengertian pelatihan menurut beberapa ahli :

Menurut Dessler (2017:235) *training means giving new or current employees the skill that they need to perform their jobs, such as showing new salespeople how to sell your product*

Menurut Sofyandi (2013:113) pelatihan 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 Andrew E.Sikula dalam Mangkunegara (2015:44) *Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.*

Menurut Bateman dan Snell (2014:25) pelatihan merupakan mengajar karyawan yang lebih rendah bagaimana melakukan pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Suwanto dan Priansa (2013:117) Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik

Menurut Simamora yang dikutip oleh Sinambela (2012:209) Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

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

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah program pengajaran jangka pendek yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dengan harapan agar kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkat.

2.3.1 Tahapan Pelatihan

Tahapan pelatihan menurut Sihombing, Gultom dan Sidjabat (2015:76) adalah sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan / *Training need analysis*

Merupakan sebuah analisis kebutuhan workplace secara spesifik, untuk menentukan kebutuhan pelatihan apa yang menjadi prioritas.

2. Perencanaan dan pembuatan desain pelatihan

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan.

3. Implementasi pelatihan

Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (selecting) program untuk memperoleh the right people under the right conditions.

4. Evaluasi pelatihan

Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu training analysis, tahap implementasi dan tahap evaluasi

5. Merancang evaluasi pelatihan

Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat sebagai berikut :

- a) Evaluasi pra diklat, bertujuan mengetahui sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang disusun dalam program
- b) Evaluasi pasca diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta

2.3.2 Jenis – Jenis Pelatihan

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

a) Pelatihan Induksi

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

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

Merupakan 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

Pelatihan penyegaran adalah memperbaharui ketrampilan professional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

e) Pelatihan Untuk Pengembangan Manajerial

Pelatihan untuk pengembangan manajerial adalah pelatihan yang diberikan kepada manajer agar meningkatkan efesiensinya dan dengan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

2.3.3 Teknik Pelatihan

Teknik pelatihan dalam sebuah perusahaan pada umumnya akan disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dari perusahaan itu sendiri. Menurut Sihombing, Gultom, dan Sidjabat (2015:132) teknik pelatihan adalah sebagai berikut :

1. *On the job training method* (metode praktis) adalah metode dimana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Biasanya menggunakan praktek-praktek :
 - a) Rotasi jabatan, yaitu memberikan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan berbagai keterampilan manajerial
 - b) Latihan instruktur pekerjaan, dengan cara diberikan petunjuk secara langsung tentang pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang
 - c) Magang (Apprenticeship) merupakan proses belajar dari seseorang / beberapa orang yang berpengalaman.
 - d) *Coaching*, penyelia atau atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka
 - e) Penugasan sementara, merupakan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan
2. *Off the job training method*, adalah pendekatan teknik presentasi informasi, bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang biasa digunakan adalah :

- a) Metode presentasi informasi, adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan, kepada para peserta.\
- b) Metode simulasi, yaitu pendekatan dimana karyawan / peserta latihan menerima presentasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti pada keadaan yang sebenarnya.

2.3.4 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:54) adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki kinerja. Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan, karena kekurangan keterampilan, maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih (traainer) memastikan bahwa paraa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi
6. Mempersiapkan karyawan untuk promosi

2.3.5 Manfaat Pelatihan

Manfaat dari adanya pelatihan menurut Afandi (2018:130) terbagi menjadi tiga yakni manfaat bagi karyawan, manfaat bagi perusahaan, dan manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra, dan antar grup pelaksanaan kebijakan, yang akan diuraikan di bawah ini :

1. Manfaat Bagi Karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif
- b) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- c) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, fruktasi dan konflik
- d) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap
- e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- f) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan kemampuan interaksi
- g) Memenuhi kebutuhan personal peserta, memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
- h) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
- i) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
- j) Membantu kehilangan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk Perusahaan

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
 - b) Memperbaiki moral SDM membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
 - c) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik
 - d) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan
 - e) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
 - f) Membantu mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang
 - g) Membantu meningkatkan efisiensi, dan kualitas kerja serta meningkatkan komunikasi organisasi.
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup serta pelaksanaan kebijakan
- a) Meningkatkan antar grup dan individual
 - b) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan promosi
 - c) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
 - d) Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - e) Membantu kebijakan perusahaan, aturan regulasi
 - f) Membantu perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, yaitu :

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

2.3.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Peneliti menggunakan teori dari Dessler (2015:284) mengenai dimensi dan juga indikator dari pelatihan yang terbagi menjadi 5 dimensi dan juga 11 indikator yaitu :

1. Instruktur

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

- a) Kualifikasi / kompetensi yang memadai

- b) Memotivasi peserta
- c) Kebutuhan umpan balik

2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan 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) Kesesuaian metode yang efektif dengan materi

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan atau 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

2.4 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seorang individu karena semangat dan juga dukungan yang diberikan oleh orang lain di sekitar individu tersebut.

Beberapa pengertian motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Dilihat dari sisi pengambilan keputusan *Motivation is a decision-making process, through which the individual chooses the desired outcomes and sets in motion the behavior appropriate to them. Motives as learned influences on human behavior that lead us to pursue particular goals because they are valued* (Buchanan dan Huckzynski dalam Areros dan Pangemanan, 2018)

Dari sisi nilai dan sikap motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang menerapkan individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Mc Celland dalam Rivai, 2013:837)

Pengertian motivasi dari sisi individual adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018:23)

Pendapat lain mengenai pengertian motivasi dari sisi individual menyatakan motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2017:141)

Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya tujuan.

Menurut Sunyoto (2012:11) Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk bekerja atau menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan ikhlas karena tersemangati atau terinspirasi.

2.4.1 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dari Mangkunegara (2015:94) yaitu sebagai berikut :

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk

berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dalam studi lain motivasi lainnya, David McClelland (1961) 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 pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada 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.

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

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

- a) *Existencxe needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tiada semua tingkah laku dapat direncanakasebelum dan dikontrol oleh fikiran. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku : terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

4. Teori *Drive*

Konsep *Drive* 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 kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan. Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara sistematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strenght*.

$$\text{Kekuatan motivasi} = \text{fungsi} (\text{drive} \times \text{habit})$$

Habits strenght adalah hasil dari faktor-faktor reinforcement sebelumnya. *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau *habit*. Kurt Lewin berpendapat bahwa

perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan padaa momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi. Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

2.4.2 Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:150) proses motivasi terbagi menjadi enam yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan

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

2. Mengetahui Kepentingan

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

3. Komunikasi Efektif

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

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

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

6. Team Work

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.4.3 Prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip motivasi menurut Afandi (2018:25) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai 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, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

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

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan pemimpin

2.4.4 Metode Motivasi

Terdapat dua metode motivasi menurut Hasibuan (2017:149) yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung, berikut ini uraiannya :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & nonmateriil) 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 Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.4.5 Tipe Motivasi

Terdapat dua tipe motivasi menurut Afandi (2018:28) yaitu seperti dibawah ini :

1. Motivasi Dalam Diri

Motivasi dalam diri merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi dalam diri yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan. Yang termasuk motivasi dalam diri adalah :

- a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja
- g) Prestasi kerja yang dihasilkan

2. Motivasi Luar Diri

Motivasi luar diri dinamakan demikian karena tujuan utama individu melakukan kegiatan adalah untuk mencapai tujuan yang terletak di luar aktivitas kerja itu sendiri, atau tujuan itu tidak terlibat di dalam aktivitas kerja. Yang termasuk motivasi luar diri adalah :

- a) Jenis dan sifat pekerjaan
- b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung bergabung
- c) Organisasi tempat orang bekerja
- d) Situasi lingkungan kerja
- e) Gaji

2.4.6 Asas-Asas Motivasi

Asas-asas dalam motivasi menurut Hasibuan (2017:146) mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik yang akan diuraikan di bawah ini :

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata “Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi.” Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerjanya.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-

jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan/pujian itu semakin besar.

4. Asas Wewenang yang Diberikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelehasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan “ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2.4.7 Tujuan Motivasi

Beberapa tujuan dari pemberian motivasi menurut Sunyoto (2012:17) adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

2.4.8 Dimensi dan Indikator Motivasi

Terdapat beberapa dimensi dan juga indikator motivasi, peneliti menggunakan teori dari McClland dalam Rivai (2013:84) seperti dibawah ini :

1. *Need of Achievement* (Kebutuhan Untuk Berprestasi), meliputi :
 - a) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b) Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c) Kebutuhan mencapai prestasi.
 - d) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

2. *Need of Affiliation* (Kebutuhan Untuk Menjalin Hubungan Antar Personal), meliputi :
 - a) Kebutuhan untuk diterima.
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan.
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerjasama.
3. *Need of Power* (Kebutuhan Untuk Berkuasa dan Berpengaruh Pada Orang Lain)
 - a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan bertanggung jawab.
 - c) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

2.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah suatu tingkat keberhasilan secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang telah ditetapkan bersama. Beberapa pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Ditinjau dari sisi hasil kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Afandi, 2018:83)

Pendapat lain mengenai pengertian kinerja dari sisi hasil kerja menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67)

Diperkuat dengan pengertian kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi (Amstrong dan Baron dalam Fahmi, 2016:176)

Berdasarkan beberapa pengertian dari ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya dan tidak melanggar hukum, moral dan etika yang ada.

2.5.1 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria kinerja menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:204) terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien 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

2.5.3 Metode Penilaian Kinerja

Beberapa metode penilaian kinerja menurut Rivai (2014:415) yaitu sebagai berikut :

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 sampai 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 Method*), 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 Insiden Method*), merupakan pemilihan yang didasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan
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 (*Behaviourally Anchored Rating Scale / BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Method*), 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 Evaluation Approach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya

2.5.4 Elemen Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2013:378) terdapat beberapa elemen kinerja karyawan yaitu :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

2.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

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

- a) Kerapihan
- b) Ketelitian
- c) Kemampuan

2. Kuantitas

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 didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik

- a) Jalin kerjasama
- b) Kekompakan

5. Inisiatif

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

- a) Kemandirian

2.6 Penelitian Terdahulu

Memiliki temuan mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu adalah hal yang penting untuk dijadikan sebagai acuan dan juga sebagai data pendukung bagi peneliti. Berdasarkan penelitian yang telah banyak dilakukan sebelumnya, sebagian besar dari peneliti menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan motivasi kerja. Penelitian-penelitian terdahulu ini akan disajikan dalam bentuk tabel dan dikemukakan juga gambaran dari penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yaitu :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p><i>The Influence of Education, Training, and Work Experience, Job Satisfaction, Compensation, and Work Motivation on Job Performance of Servants of PT Bank BTN of Semarang Operational Area</i></p> <p>Puspo Jumodianto, Fitri Lukiasuti (Oktober-2016)</p>	<p><i>Positively, education level,, training, work experience, job satisfaction, compensation, and job satisfaction influenced servants job performance.</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Job Performance</i></p> <p><i>Work Motivation</i></p>	<p><i>Education</i></p> <p><i>Work Experience</i></p> <p><i>Job Satisfaction</i></p> <p><i>Compensation</i></p>
2.	<p><i>The Analysis of Training and Development on Employee Performance at PT Bank Negara Indonesia (Persero) TBK. Manado</i></p> <p>Regina Rompas, David Paul Elia Saerang, Maria V.J Tielung, Volume 3 (September-2015)</p>	<p><i>1. All respondents said that after training, their performance are improved</i></p> <p><i>2. The Success Factors of training that really help the employee to understand the materials are the good instructor, materials, and facilities.</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Development</i></p> <p><i>Motivation</i></p>
3.	<p><i>The Influence of The Compensation and Training Toward Employee Performance at</i></p>	<p><i>Compensation and training give significant simultaneous influence on employee performance at</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Compensation</i></p> <p><i>Motivation</i></p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>BNI 46 Manado Branch</i></p> <p>Revel Sangkay, S.L.H.V Joyce Lapian, Farlane Rumokoy, Volume 4 (Maret-2016)</p>	<p><i>BNI 46 Manado branch</i></p>		
4.	<p><i>The Influence of Compensation, Leadership, Work Environment, and Training on Employee Performance of Bank Syariah Mandiri Manado</i></p> <p>Danang Afif Laksmama, S.L.H.V Joyce Lapian, Ferdinand Tumewu, Volume 3 (September-2015)</p>	<p><i>1. The result of multiple linear regression analysis, it can be seen that the variables compensation, leadership, work environment, and training can be found that simultaneous test of the variable there is an influence between compensation, leadership, work environment, and training on employee performance simultaneously.</i></p> <p><i>2. The result of multiple linear regression analysis, it can be seen that the variable of compensation can be found that in</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Compensation</i></p> <p><i>Leadership</i></p> <p><i>Work Environment</i></p> <p><i>Motivation</i></p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p><i>partial variable, compensation has a positive effect on employee performance with the assumption of the other independent variables are constant. It indicates that compensation affect employee performance.</i></p> <p><i>3. The result of multiple linear regression analysis, leadership variable can be found that there is no influence in partial relation between leadership and employee performance. With assumption of the other independents variable are constant. It indicates that leadership has no influence on employee performance.</i></p> <p><i>4. Work environment with the assumption of the other</i></p>		

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p><i>independent variables are constant. Has been indicate that work environment affect employee performance, thus there is an influence relation between work environment and employee performance</i></p> <p><i>5. Training variable with the assumption of the other independent variables are constant. Has been indicates that training has positive influence but no significant on employee performance, thus there is no influence in partial relation between training and employee performance.</i></p>		
5.	<p><i>Influence of Motivation and Job Training The Performance of Employees P.T RB Sukasada Palembang</i></p> <p>Ika Rakhmalina, Emelda, Harapin</p>	<p><i>1. There was a significant effect of motivation and job training together on the performance of employees at PT. RB Sukasada.</i></p> <p><i>2. There was a</i></p>	<p><i>Motivation</i></p> <p><i>Performance of Employee</i></p>	<p><i>Job Training</i></p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hafid, Periansya. Volume 3 (Oktober-2017)	<p><i>significant effect of motivation and job training partially on the performance of employees at PT. RB Sukasada.</i></p> <p><i>3. The most dominant variable influence on the performance of employees at PT. RB Sukasada is motivation variable.</i></p>		
6.	<p><i>The Effect of Training & Development and Motivation on Job Satisfaction in Micro and Small-Sized Enterprises Managers in Plaju Ulu Village</i></p> <p>Yanur Ariska, Zunaidah, Afriyadi Cahyadi (April-2015)</p>	<p><i>1. Motivation experienced by managers has an effect on job satisfaction</i></p> <p><i>2. Training & development and Motivation have significant and positive simultaneously effect on job satisfaction</i></p> <p><i>3. variabel that has a dominant influence on job satisfaction in this study is motivation</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Motivation</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i></p>
7.	<p><i>The Effect of Training and Development, Motivation, and Leadership Style on Employee</i></p>	<p><i>1. Training and development, motivation, and leadership style give a simultaneous</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Motivation</i></p>	<p><i>Leadership Style</i></p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Performance at PT. Harsjat Abadi Tendea</i></p> <p>Kartika L. Areros, Sifrid S. Pangemanan, Volume 6 (April-2018)</p>	<p><i>influence on employee performance at PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado.</i></p> <p><i>2. Training and development factors are given a positive partial influence which mean the training and development give a significant and positive influence on employee performance at PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado.</i></p> <p><i>3. Motivation factors are given a positive partial influence which mean the training and development give a significant and positive influence on employee performance at PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado.</i></p>	<p><i>Employee Performance</i></p>	
8.	<p>Pengaruh Pelatihan, Pengalaman, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang</p>	<p>Pelatihan kerja, pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun</p>	<p>Pelatihan</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Pengalaman</p> <p>Lingkungan Kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Beverages Company Manado Trisofia Junita Mamangkey, Altje Tumbel, Yantje Uhing, Volume 3 (Maret-2015)	Wenang Beverages Company Manado		
9.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung Rr. Watie Rachmawati, Volume 9 (2016)	Pelatihan, motivasi dan Kinerja karyawan di PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung cukup baik	Pelatihan Motivasi Kinerja Karyawan	
10.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada CU. Mura Kopa di Kec. Sekayam Kab. Sanggau Katarina Ice Trisnawati, F.Y Khosmas, Bambang Budi Utomo (2014)	1. Persentase pelatihan oleh karyawan CU Mura Kopa dapat dikategorikan baik 2. Berdasarkan hasil angket yang telah dijawab oleh responden kinerja karyawan menunjukkan nilai tertinggi pada kategori baik 3. Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada	Pelatihan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		CU Mura Kopa di Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau		
11.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado Erlin Emilia Kandou	Terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas kerja karyawan PT. Air Manado.	Pelatihan	Pengembangan Karyawan Produktivitas Kerja Motivasi Kerja Kinerja Karyawan
12.	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pattindo Malang Nur Avni Rosalia, Hamida Nayati Utami, Ika Ruhana, Volume 26 (September-2015)	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja Pelatihan
13.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang Olivia Theodora, Volume 3 (2015)	1. Secara simultan motivasi existence, motivasi relatedness, motivasi growth, mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kerja Kinerja Karyawan	Pelatihan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		2. Secara Parsial, motivasi relatedness dan motivasi growth mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		

2.7 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan tentunya menginginkan sumber daya manusianya dapat bekerja secara efektif dan juga efisien, maka dari itu kinerja karyawan menjadi suatu hal yang harus diberikan perhatian lebih oleh perusahaan. Terdapat beberapa faktor faktor yang dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan, salah satunya adalah pelatihan dan juga motivasi kerja,

Pelatihan dapat menjadi sebuah cara bagi perusahaan untuk memberikan suatu pengetahuan baru kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan juga kuantitas kerjanya. Pelatihan yang tepat kepada karyawan tentunya akan memberikan dampak baik sehingga karyawan juga akan menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih baik dan kualitas kerjanya pun akan terus meningkat seiring berjalannya waktu.

2.7.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan tentunya harus mempersiapkan dan memanajemen sumber daya manusianya secara baik dan juga tepat. Dengan adanya penyelenggaraan pelatihan di dalam sebuah perusahaan diharapkan dapat memperbaiki kinerja dari sumber daya manusia yang ada. pelaksanaan pelatihan yang baik akan memberikan dampak yang positif kepada perusahaan contohnya meningkatnya keterampilan, keahlian, dan pengetahuan

Penelitian dari Puspo Jumodianto dan Fitri Lukiastuti (2016) dalam jurnal *The Influence of Education, Training, and Work Experience, Job Satisfaction, Compensation, and Work Motivation on Job Performance of Servants of PT Bank BTN of Semarang Operational Area* menyatakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat oleh Mamangkey, Altje Tumbel, dan Yantje Uhing (2015) dalam jurnal *Pengaruh Pelatihan, Pengalaman, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun wenang Beverages Company Manado* menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor yang cukup penting dan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki motivasi kerja yang baik maka akan berpengaruh terhadap kualitas kerjanya.

Menurut penelitian dari Nur Avni Rosalia, Hamida Nayati Utami, dan Ika Ruhana (2015) dalam jurnal *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap*

Kinerja Karyawan PT. Pattindo Malang menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat oleh penelitian dari Ika Rakhmalina, Emelda, Harapin Hafid, dan Periansya (2017) dalam jurnal *Influence of Motivation and Job Training The Performance of Employees P.T RB Sukasada Palembang* menyatakan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

2.7.3 Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hal yang harus mendapatkan perhatian serius dari perusahaan. Baik atau buruknya kinerja dari sebuah perusahaan tentunya akan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pelatihan dan motivasi. Kinerja yang baik akan sangat berguna dan membantu perusahaan baik dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang.

Menurut Kartika L. Areros dan Sifrid S. Pangemanan (2018) dalam jurnal *The Effect of Training and Development, Motivation, and Leadership Style on Employee Performance at PT. Harsjat Abadi Tendea* menyatakan bahwa pelatihan dan juga motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

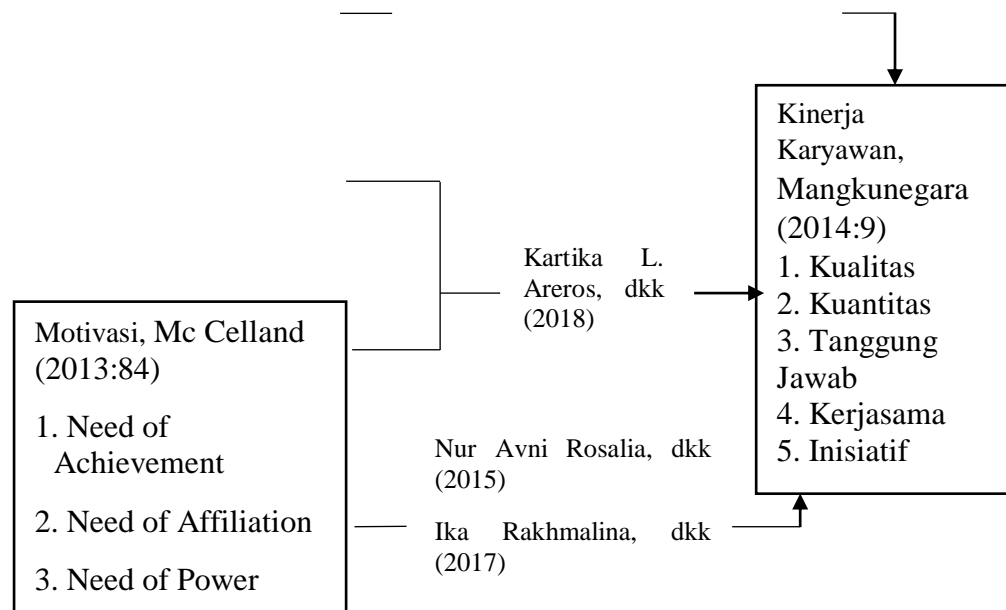
2.8 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian penelien diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian, seperti pada gambar berikut ini :

Pelatihan, Dessler (2015:284) : 1. Instruktur 2. Peserta Pelatihan

Puspo Jumodianto dan Fitri
Lukiastuti (2016)

Trisofia Junita Mamangkey, dkk
(2015)



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.9 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.