

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 Kerja 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

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen, penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

Menurut **George Terry dalam Malayu Hasibuan (2014:2)** mengemukakan manajemen adalah :

“Sebagai suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan

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

Menurut **Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44)** manajemen adalah:

“ proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Menurut **Hasibuan (2014:2)** mendefinisikan manajemen sebagai :

“Ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efektif, efisien, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu Ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan bagian penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Pada halaman selanjutnya akan dijelaskan fungsi manajemen menurut Erni & Kurniawan (2017:8), yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi tersebut.

3. Fungsi Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dkhendaki secara efektif.

4. Fungsi Pengendalian (Controlling)

Pengendalian yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplemetasikan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau diinginkan oleh perusahaan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunisa bisnis yang dihadapi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

Menurut **Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2013 :9)** menyatakan :

“Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.

(Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi).

Menurut **Dessler (2015:4)** menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”.

Menurut **Wayne F. Cascio** dalam **Bambang Wahyudi (2013:10)** menyatakan:

“Human Resources management is the attraction, selection, retention, development and utilization of human resources in order to achieve both individual and organizational objectives”

(Penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, serta proses pendayagunaan sumber daya manusia berfungsi secara maksimal sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (planning), proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan.

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan

masukan, saran, dan informasi kepada pimpinan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan

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

2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

- a. 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), Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterima sehingga menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia juga harus

memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

- c. Kompensasi (compensation), Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang bisa diterima setiap bulannya atau bisa disebut dengan gaji/upah.
- d. Integrasi (Integration), setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana karyawan dapat merubah sikap dan tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manajer tiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga treatment yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.
- e. Pemeliharaan (maintenance), pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaimana cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bisa menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut intensif, atau bentuk lain seperti pemberian asuransi kesehatan, penyedia alat-alat kerja yang memadai. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya prestasi kerja karyawan.
- f. Pemberhentian (separation), fungsi menjamin rasa aman para pegawai saat dilakukannya pension, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan

pension yang sebetulnya dana tersebut adalah dan potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Menurut **Cushway** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno** (2013:7), 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 pekerja secara illegal.
- 2 Mengimplemenasikan 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 kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.

2.1.3 Pelatihan

Tujuan utama perusahaan adalah membangun lingkungan perusahaan yang kondusif sehingga perusahaan mendapatkan profit yang maksimal, pengelolaan

sumber daya manusia secara professional akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan target yang dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang cukup dalam bidangnya dan siap untuk berkompetisi.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

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

Menurut **Gary Dessler (2015:284)** mendefinisikan pelatihan sebagai berikut :

“Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Menurut **Khan (2012:85)** mengasumsikan training atau pelatihan kerja adalah:

“Proses belajar yang melibatkan perolehan dari pengetahuan, penguasaan keahlian, konsep, peraturan, perubahan sikap, dan perilaku untuk meningkatkan performa dari karyawan”.

Menurut **Andrew F.Sikula dalam Mangkunegara, (2013:43)** pelatihan adalah :

“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personel learn tecnical knoeledge ang skill for a definite pyrpose”.

(Pelatihan adalah sesuatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Dari pendapat para ahli mengenai pelatihan, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan dapat belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut.

2.1.3.2 Manfaat Pelatihan

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

1. Manfaat untuk karyawan.
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - b. Membantu medorong dan mencapai pengembangn diri dari rasa percaya diri.

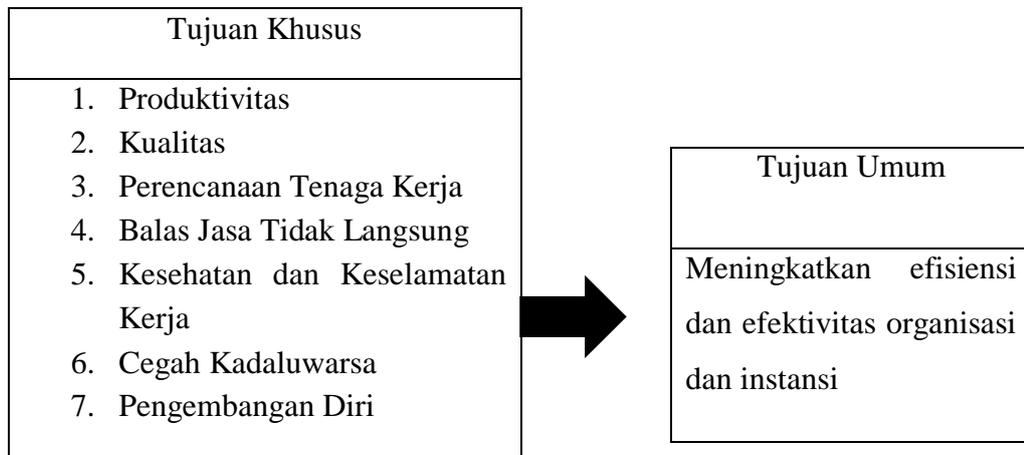
- c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik.
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - e. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - f. Memenuhi kebutuhan personal dan pelatihan.
 - g. Membantu meningkatkan keterampilan mendengar, baca dan menulis dengan latihan.
2. Manfaat untuk perusahaan.
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. memperbaiki pengetahuan pada semua level perusahaan.
 - c. membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - d. meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
 - e. perusahaan data membantu keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - f. membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
3. Manfaat dalam hubungan SD, intra dan antara grup dan pelaksanaan kebijakan.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - b. Membangun kohesivitas dan kelompok.
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
 - e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.

- f. Membuat perusahaan menjadi tempat yang baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan

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

Pelatihan merupakan sub dari fungsi operasional manajemen yaitu pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sangat dibutuhkan bagi perusahaan-perusahaan maupun instansi-instansi pemerintah karena melalui pelatihan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuannya. Program pelatihan akan mengurangi ketegangan yang terjadi di dalam organisasi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan (**Mangkunegara:167**), seperti gambar 2.1 menjelaskan tujuan khusus. Kepada tujuan umum pelatihan yaitu dimana dapat meningkatkan kualitas organisasi.



Gambar 2.1 Tujuan Pelatihan

Sumber: Mangkunegara (2011:167)

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dilihat tujuan khusus dalam pelatihan yang diciptakan organisasi berupa beberapa komponen yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memberikan dampak yang baik berupa efisiensi dan efektivitas organisasi yang meningkat.

2.1.3.4 Metode Pelatihan

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2016:207-215), menjelaskan Metode Pelatihan sebagai berikut:

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

Metode On The Job Training merupakan prosedur informal, observasi sederhana dan mudah sertrprakis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dan format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta,

gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu.

Pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan rill, dibawah bimbingan dan supervise dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari:

1. Instruksi
 2. Rotasi
 3. Magang dan latihan
2. *Metode off the Job Training* (Latihan diluar bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka. Contohnya: training instruksi pekerjaan, pembelajaran perprogram (programmed learning), vestibule training (training dalam suatu ruangan khusus), studi kasus, management games, seminar permainan peran atau role playing, dan pengajaran melalui komputer.

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

1. Ceramah kelas dan presentasi video.
2. Pelatihan vestibule.
3. Permainan peran dan perilaku.

4. Case study.
5. Simulasi.
6. Belajar mandiri dan belajar terprogram.
7. Praktek laboratorium.
8. Pelatihan tindakan (action learning) outdoor oriented programs
Behaviour modelling.

2.1.3.4 Jenis-jenis Pelatihan

Ada beberapa jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi. Pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsional silang, pelatihan tim dan pelatihan kreativitas (**Mangkunegara (2011:170)**, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Pelatihan keahlian-keahlian (*skill training*)

Pelatihan keahlian-keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan dan kekurangan di indentifikasikan mealui penilaian yang jeli. Kreteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasikan pada tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang (*retraining*)

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

3. Pelatihan fungsional silang

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

- a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu ruang fungsional.
- b. Departemen-departemen data saling bertukar pegawainya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap pegawai mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan departemen lainnya.
- c. Pelatihan-pelatihan rekan sejawat, pegawai berprestasi yang bertindak sebagai internal *On The Job Training/ trainers*, dapat membantu para pegawai mengembangkan keahliannya dalam bidangnya.
- d. Pelatihan Tim

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

2.1.3.5 Evaluasi Program Pelatihan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan *outcome* (Mangkuprawira, 2011 :

156). Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran pegawai, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan

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

1. Instruktur

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

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

2. Peserta Pelatihan

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

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

3. Materi

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

- a. Menambah kemampuan.
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan.

4. Metode

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

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

5. Tujuan pelatihan.

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

- a. Meningkatkan keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

2.1.4 Motivasi Kerja

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

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

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

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

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

Robert L. Mathis and John H. Jackson yang diterjemahkan oleh **Jimmy Sadeli (2012:279)**, menyatakan bahwa :

“Motivation is a desire in the person that cause the person to act”.

(Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan).

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh **Benyamin Molan (2011:39)**, menyatakan bahwa :

“Motivation as a process that describes the intensity, direction, and persistence of effort to achieve a goal”.

(Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan).

Robbins yang diterjemahkan oleh **Diana Angelica (2011:55)**, menyatakan bahwa :

“Motivation is the desire to do as a willingness to expend high levels of effort for organizational goals, conditioned by the effort’s ability to meet the individual needs”

(Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual).

Bateman Snell yang diterjemahkan oleh **Willy Abdillah (2013:412)**, menyatakan bahwa :

“Motivation refers to forces that energize direct and sustain a person’s efforts”.

(Motivasi mengacu pada kekuatan yang memberikan energi langsung dan mempertahankan upaya seseorang).

Dari beberapa definisi diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang mengacu pada kekuatan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.4.2 Model Motivasi Kerja

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2013:148)**, membagi tiga konsep motivasi yaitu :

1. Model Tradisional

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

2. Model Hubungan Manusia

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.

2.1.4.3 Metode Motivasi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2013:149)**. Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

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

2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

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

2.1.4.4. Jenis-jenis Motivasi

Dari jenisnya **Malayu S.P. Hasibuan (2013:150)**, membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu :

1. Motivasi Positif

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

2. Motivasi Negatif

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

2.1.4.5 Teori-Teori Motivasi

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

1. Teori Motivasi Kebutuhan dari **Abraham Maslow**

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

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan pengakuan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

2. Teori X dan Y

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

3. *Three Needs Theory*

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

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

4. *ERG Theory*

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

a. Existence

Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.

b. Relatedness

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

c. Growth

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri.

5. *Theory* Dua Faktor

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

2.1.4.6 Proses Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2010:150), mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

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

2. Mengetahui Kepentingan

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

3. Komunikasi Efektif

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

4. Integrasi Tujuan

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

5. Fasilitas

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

6. *Team Work*

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

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut **Mc Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2014:162)** dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Mengembangkan kreativitas
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari kerja pegawai yang dilakukan dengan batasan waktu tertentu. Kinerja inilah yang akan memberikan suatu hasil bagi perusahaan.

2.1.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan

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 **Robbins** yang diterjemahkan oleh **Diana Angelica (2013:102)**, menyatakan bahwa :

“Performance is the result of a person or the overall success rate for a specified period to undertake the task”.

(Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas).

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2010:312)**, menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Selain itu, menurut **Dessler** yang diterjemahkan oleh **Paramita Rahayu (2009:100)**, menyatakan bahwa :

“Performance (performance achivement) of employees is employee’s actual performance compared to the expected performance of the employees”.

(Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan).

R. Wayne Mondy yang dikutip **Moekijat (2010:260)**, menyatakan bahwa :
 “Kinerja karyawan adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.”

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

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
 - a. Kemampuan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor Psikologi yang terdiri dari :
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personalty*
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut **Veithzal Rivai dalam Suwanto dkk (2013:196)**, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil dan termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan

demikian, penilaian kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut **Mejia, dkk. Dalam Suwanto dkk (2011:197)**, penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b. 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 antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
- c. 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 Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut **Sedarmayanti (2010:264)**, tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antar atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut **Sedarmayanti (2010:264)**, manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.5.6 Masalah Penilaian Kinerja

Menurut **Sedarmayanti (2010:276)**, masalah dalam penilaian kinerja yaitu :

1. Kurangnya objektivitas

2. Kesalahan : terjadi bila penilaian mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruknya berdasarkan faktor tunggal ini.
3. Penilaian terlalu “longgar” : kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya atau penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.
4. Penilaian terlalu “ketat” : sikap yang terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberi nilai). Penilaian terlalu ketat biasanya terjadi bila pimpinan tidak mempunyai definisi/batasan akurat tentang berbagai faktor penilaian.
5. Kecenderungan “memberi nilai tengah” : kesalahan ini terjadi bila karyawan diberi nilai rata-rata secara tidak tepat/ditengah-tengah skala penilaian, atau kecenderungan untuk memberi nilai rata-rata kepada semua karyawan.
6. Bias “perilaku terbaru” : perilaku / kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat dari pada perilaku kerja yang telah lama terjadi.
7. Bias pribadi : penyelia yang melakukan penilaian dapat memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan, seperti : suku, agama, gender, atau usia. Meskipun ada kebijakan yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

2.1.5.7 Aspek-Aspek Kinerja

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2010:95)**, aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

- a. Kesetiaan
- b. Kejujuran
- c. Kedisiplinan
- d. Kreativitas
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan
- g. Pengalaman
- h. Kecakapan
- i. Prakarsa
- j. Tanggung Jawab

2.1.5.8 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142):

1. Quantity of work (Kuantitas bekerja)
 - a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. Quality of work (Kualitas kerja)
 - a) Keterampilan dalam melaksanakan tugas
 - b) Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya
3. Job Knowledge (Pengetahuan kerja)
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. Creativeness (Kreativitas)
 - a. Keahlian gagasan

- b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. Cooperation (Kerja sama)
 - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
 - b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
 6. Dependability (Dapat dipercaya)
 - a. Kesadaran dalam hal kehadiran
 - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
 7. Initiative (Inisiatif)
 - a. Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
 8. Personal qualities (Kualitas pribadi)
 - a. Kepemimpinan
 - b. Integritas pribadi

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

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar atas acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Dalam hal ini fokus

penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Penelitian terdahulu yang dipakai yaitu antara lain :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu terkait dengan Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti/ Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Training and Development impact on Organizational Performance: Emricall Evidence from of Pakistan Hassan Reza, Volume 16, Issue 1. Ver II (Januari 2014)	Persamaan yaitu : Memasukan variabel pelathan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Perbedaanya yaitu : dengan rencana penelitian Dana Pensiun Telkom (DAPENT EL)	Hasil penelitian yaitu : menunjukkan engaruh ang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2	Effect of salary, training and motivation performance of employees Zahra Idrees, Xia Xinpng, Khuram Shafi, Liu Hua, Amna Nazer, 3 (2):55-58. (Januari 2015)	Persamaannya yaitu : 1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen. 2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel	Perbedaannya yaitu : 1.Tidak meneliti tentang Gaji. 2. Tempat penelitian berbeda 3. Jumlah Populasi	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa : gaji, pelatihan dan motivasi memiliki nilai positif terhadap kinerja karyawan.

		dependen. 3.Sama menggunakan analisis regresi	dan Sampel	
3	<p>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Resource Minerals Tbk.</p> <p>Rizka Forivera, Vol 1, No 02. (Januari 2013)</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen. 2. Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. 3. Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. 4.Sama menggunakan analisis regresi. 	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Tempat penelitian. 2. Jumlah Populasi dan Sampel. 	<p>Berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan ilia signifikansi (Sig=0,001) dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sign=0,009). Sedangkan secara simultan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif pada kinerja karyawan dengan nilai signifikansi (Sig=0,000)</p>
4	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown</p> <p>Lia Riantika Tanujaya Agora Vol.3, No 1 (2015)</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen. 2.Memasukkan 	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Tempat penelitian. 2. Jumlah Populasi dan Sampel. 	<p>Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, serta pelatihankerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

		<p>Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3.Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.</p> <p>4.Menggunakan analisis regresi linier berganda.</p>		pada kinerja karyawan.
5	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya.</p> <p>Kelvin Aldrian Widijanto, AGOR Vol. 5, No. 1, (2017)</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <p>1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen.</p> <p>2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3.Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.</p> <p>4.Menggunakan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <p>1.Tempat penelitian.</p> <p>2. Jumlah Populasi dan Sampel.</p>	<p>Diketahui bahwa pelatihan kerja karyawan motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada motivasi kerja.</p>
6	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p>	<p>Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo.</p> <p>Fransisca Rachmawati. Angora vol. 4, No.2, (2016)</p>	<p>1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen.</p> <p>2. Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3.Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.</p> <p>4.Menggunakan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>1.Tempat penelitian.</p> <p>2. Jumlah Populasi dan Sampel.</p>	<p>terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, elatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan bagian PT. PCI Elektronik Internasional</p> <p>Nur Rahmah Andayani,</p> <p>Vol 4 Bo 1 Juli 2016 41-46 P- ISSN 2337-78887</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <p>1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen.</p> <p>2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3.Menggunakan teknik pengumpulan</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <p>1.Tempat penelitian.</p> <p>2. Jumlah Populasi dan Sampel.</p>	<p>Hasil Penelitiannya : penelitian ini secara arisial bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aryawan dan hasil penelitian secara simultan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif da signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		data kuesioner. 4.Menggunakan analisis regresi linier berganda.		
8	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan pada PT. Padma</p> <p>Radya Aktuaria Jakarta.</p> <p>Sugiarti,Tuti Hartat, dan Hafniza Amir</p> <p>Epigram Vol 13 No 1 (April 2016)</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <p>1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen.</p> <p>2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <p>1.Tempat penelitian.</p> <p>2. Jumlah Populasi dan Sampel</p> <p>3. Menggunakan analisis uji t</p>	<p>Hasil penelitian yaitu : bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dengan tignkatt sedang dan memilii pengaruh yang signifikan dan posisiif terhadap kinerja karywan. Besarnya pelatihan terhadap kierja karyawan yaitu 25,7% dan sisaya sebesar 74,3% dipengaruhi oleh variabel lain.</p>
9	<p>Effect of On-The-Job Training on Employee Performance in Kenya : Case of Mumias Sugar Company Limited</p> <p>Job Tukunimolongo, Vol.3, Issue, pp (7-24), Month: Januaari-March ((2016)</p>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <p>1.Memasukkan variabel Pelatihan sebagai variabel independen.</p> <p>2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3.Menggunakan teknik</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <p>1.Tempat penelitian.</p> <p>2. Jumlah Populasi dan Sampel</p> <p>3.Tidak memasukk an variabel Motivasi sebagai variabel independen</p>	<p>Hasil Penelitiannya meunjukkan : bahwa program pelaihan kerja lebih cenderung meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh langsung signifikan antara program pelatihan kerja terhadap kinerja karywan.</p>

		pengumpulan data kuesioner.		
10	<p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan PT Scofindo (Persero) Surabaya</p> <p>Daniel Arfan Aruan. Volume 1 No2 (Maret 2013)</p>	<p>Persamaanya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen. 2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. 	<p>Perbedaanya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Tempat penelitian. 2. Jumlah Populasi dan Sampel 	<p>Hasil penelitiannya yaitu :</p> <p>Bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel pelatihan kerja (X1) dan motivasi (X2) terhadap variable dependen (Y) yaitu sebesar 61,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang tidak dibahas pada penelitian ini.</p>
11	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang</p> <p>Ardiansyah, M. Al Musadieq dan Ika Ruhana (2014) Pengaruh</p>	<p>Persamaanya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memasukkan variabel Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel independen. 2.Memasukkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. 	<p>Perbedaanya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Tempat penelitian. 2. Jumlah Populasi dan Sampel 3. Tidak Meneliti Kompetensi 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel metode Pelatihan On The Job Training(X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y₁) dan Kinerja Karyawan (Y₂) PT. Gatra Mapan Malang</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikirn berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (pelatihan dan Motivasi Kerja) dan variabel *Dependent* (Kinerja Karyawan), hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terlebih dahulu. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan akan dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

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

Penelitian oleh, Lia Riantika Tanujaya, (2015) dalam jural Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown. Menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Diperkuat oleh sugiarti, dkk (2016) dalam Jurnal : Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Radya Aktuaria Jakarta. Menyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki

hubungan dengan tingkat sedan dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu 25,7%. Dan diperkuat juga oleh Ardiansyah, dkk (2014) dalam Jurnal : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang, menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

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

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rizka Forivera (2013). Dalam Jurnal Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Resources Minerals Tbk. Menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh motivasi kerja menurut Daniel Arfan (2013) dalam Jurnal : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap variabel dependen (Y) yaitu sebesar 61,7%.

Dan diperkuat oleh Sugiannor (2014) dalam Jurnal Pengaruh Kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Sales Office Banjaran Baru. Menyatakan bahwa motivasi

kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

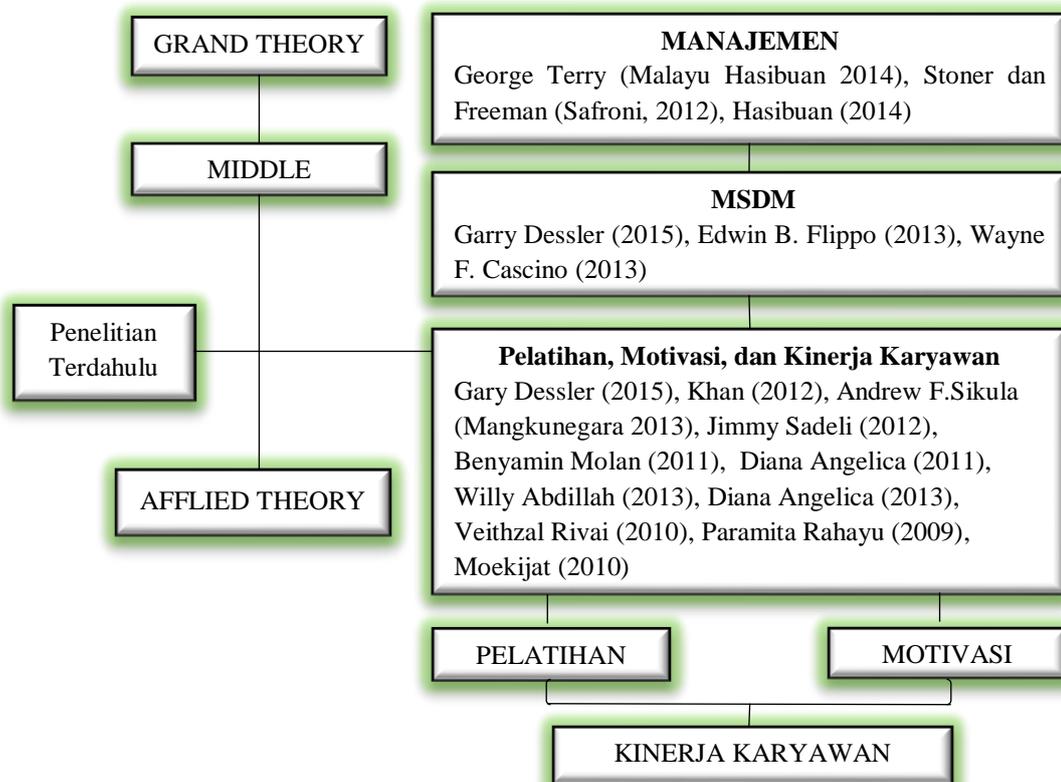
Kinerja karyawan merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti sebab hal ini akan menentukan kesuksesan perusahaan dan tentunya ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pelatihan kerja dan motivasi dalam menjalankan tugasnya. Kinerja menjadi suatu masalah yang sering kali umum dibicarakan. Prestasi kerja perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja pada kinerja karyawan telah dilakukan, salah satunya Aruan (2013:572) yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Dapat diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani (2016) dalam Jurnal : pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan bagian PT PCI Elektronik Internasional, menyatakan

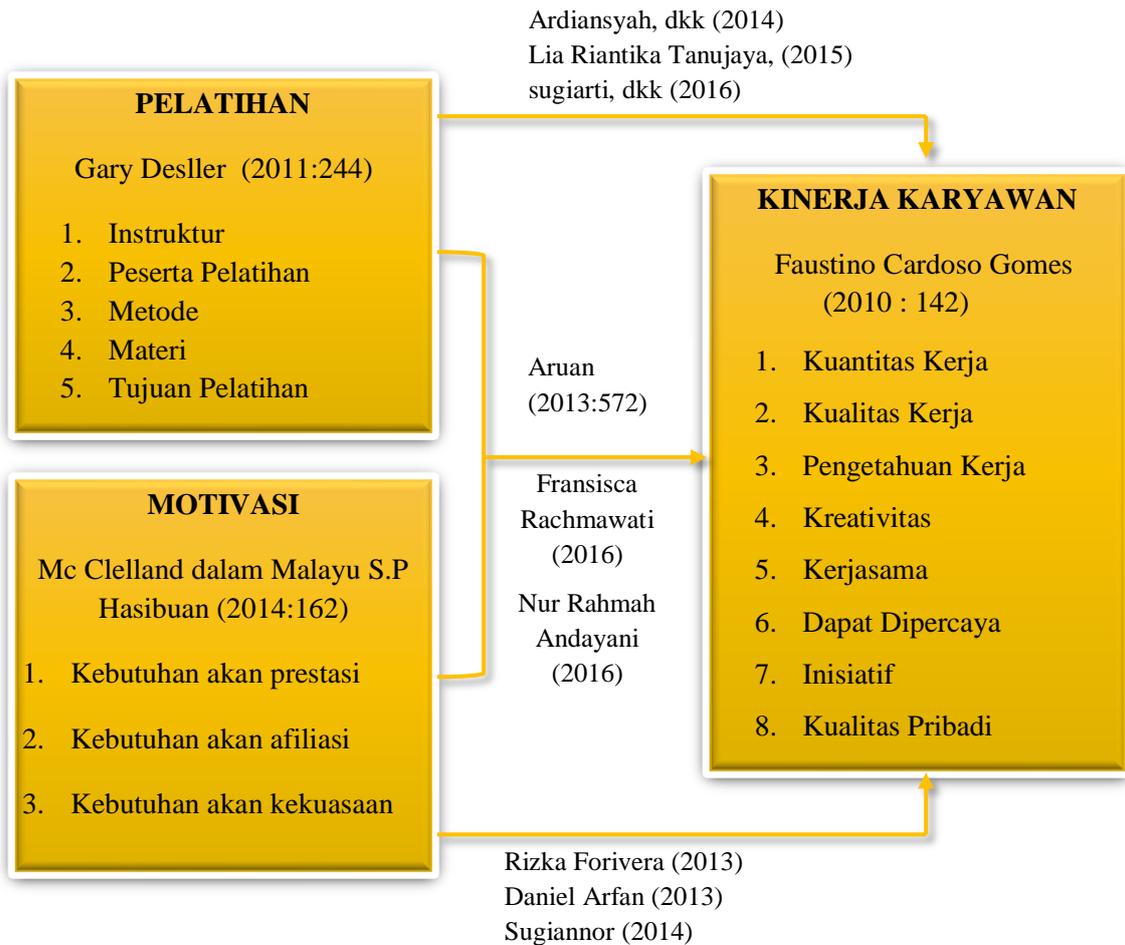
penelitian ini secara parsial bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian secara simultan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Teori-teori yang berhubungan dengan manajemen MSDM, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan, maka dapat digambarkan melalui kerangka pemikiran seperti gambar 2.2 berikut ini :



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, maka secara sistematis hubungan variabel dapat digambarkan melalui paradig penelitian seperti gambar 2.3 berikut ini :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Hipotesis secara simultan
 1. Terdapat pengaruh Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Hipotesis secara parsial :
 1. Terdapat Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
 2. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan