

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.⁴ Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Kelangsungan hidup suatu perusahaan/ organisasi tergantung salah satu diantaranya pada prestasi kerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur terpenting yang harus mendapat perhatian.

Menurut Veithzal Rivai yang berpendapat bahwa kinerja yaitu merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

⁴Anwar, Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h.9.

Rivai juga mengemukakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”,⁵ dengan kata lain apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi serta didukung oleh kemampuan dan kecakapan kerja yang memadai, maka dapat dipastikan pegawai tersebut akan memberikan kontribusi yang baik bagi sebuah organisasi/ perusahaan. Dan sebaliknya apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang rendah maka akan rendah pula tingkat kerjanya.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Fahmi mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.⁶ Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya dalam upaya mencapai tujuan.

Pencapaian kinerja bergantung pada motivasi atau keinginan individu yang bersangkutan untuk mencapainya, disamping itu juga diperlukan faktor pendukung lain seperti kemampuan dan keterampilan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) :

⁵Veithzal, Rivai, *loc.cit.*

⁶Irham, Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010). h.2.

- a. Faktor kemampuan
 - Pengetahuan, pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - Keterampilan, kecakapan, kepribadian.
- b. Faktor motivasi
 - Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan, dan serikat kerja.
 - Kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik.
 - Kondisi fisik : lingkungan kerja.⁷

Sedangkan menurut pendapat Robert L. Malthis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Hubungan mereka dengan organisasi
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Dukungan yang diterima, baik itu dari rekan, keluarga ataupun dari gaya kepemimpinan atasannya.⁸

Menurut Faustino Cardoso Gomes, tipe kriteria performance yang menilai dan atau mengevaluasi performansi kerja pegawai berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu;

1. *Quantity of work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*; kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan & keterampilan.
4. *Creativeness*; keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran kerja.
6. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. *Personal quality*; kepemimpinan dan integritas pribadi.⁹

⁷ Sunarni, Theresia dan Veni Istanti "Jurnal Teknik Industri", Vol.7 No.2, Desember 2007, h.23.

⁸ Robert L.Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001). h.82.

⁹ Faustino Cardoso, Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003). h.142.

c. Penilaian Kinerja dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Penilaian kerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran.

Menurut Yuniarsih, penilaian kerja (*Job Assessment*) adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada upaya untuk “memotret hasil yang telah dicapai” secara obyektif. Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam menentukan produktivitas seseorang. Pengukuran dan penilaian kinerja bisa diawali oleh diri sendiri (*self assessment*), yaitu dengan melakukan instropeksi sudah sejauh mana dirinya dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan.¹⁰

Sedangkan menurut Mathis yang dikutip Fahmi, “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut”.¹¹

Secara umum dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi yang tiga jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen organisasi dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian

¹⁰ Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2009). h.162.

¹¹ Irham, Fahmi, *op.cit.*, h.65.

yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti pengembangan karir, penyesuaian kompensasi dan kebutuhan pelatihan.

2. Efektivitas Pelatihan

Sistem pelatihan yang efektif merupakan sekumpulan proses yang di desain untuk mentransformasikan segala faktor kebutuhan yang diidentifikasi menjadi hal yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan tidak selalu mengenai mengenai menjalankan suatu program yang telah dirancang, tetapi pelatihan seharusnya dilihat sebagai sekumpulan proses yang telah diintegrasikan dimana kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan di analisa dan di respon melalui cara yang logis, rasional, dan strategis

Menurut Gomez – mejia yang dikutip Trtyasa, menjelaskan bahwa

“In the evaluation phase of the training program is assessed effectiveness can be measured in monetary or nonmonetary terms. However it’s measured, it is important that the training be judged on how well it addresses the needs it was designed to address”.

Maksudnya yaitu, pada tahap evaluasi pada sebuah proses pelatihan, efektivitas dari program pelatihan akan dinilai. Efektivitas bisa diukur secara moneter atau nonmoneter. Bagaimanapun cara pengukurannya, hal yang paling

penting adalah pelatihan dinilai atas seberapa baiknya kebutuhan yang ingin dicapai, terlaksana seperti yang telah direncanakan.¹²

Menurut Raymond.A.Noë, efektivitas pelatihan didefinisikan sebagai keuntungan yang didapatkan oleh organisasi dan juga peserta dari suatu program pelatihan, keuntungan dalam hal ini dapat berupa pembelajaran pengetahuan atau kemampuan baru.¹³ Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan adalah sejauh mana suatu proses pelatihan yang telah terintegrasi memberikan keuntungan berupa pembelajaran kemampuan pengetahuan baru bagi peserta dan keuntungan bagi perusahaan berupa tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mengukur efektivitas pelatihan, maka diperlukan suatu evaluasi pelatihan yang mengukur kriteria dan hasil spesifik untuk menjelaskan keuntungan dari proses pelatihan. Donald Kirkpatrick yang dikutip dari Robert L. Mathis, menyebutkan bahwa prosedur evaluasi efektivitas pelatihan yang terdiri dari empat tingkat evaluasi pelatihan., yang disebutnya sebagai four-level framework, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku dalam pekerjaan (*behavior*), dan hasil (*result*).¹⁴

Reaksi didefinisikan sebagai bagaimana tanggapan peserta terhadap program pelatihan.

¹² Gomez – mejia, Luiz R, *Managing Human Resources*, (New Jersey: Prentice Hall, 2004).h. 165

¹³ Trtyasa, *Pengaruh efektivitas pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan divisi operasional AJB Bumiputera cabang Rawamangun*, (Jakarta: Skripsi Sarjana UNJ, 2011). h. 19

¹⁴ Robert, L.Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002). h.32.

Reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari peserta pelatihan yang telah mereka ikuti. Pembelajaran merupakan tahapan dimana peserta diuji secara tertulis untuk mengetahui sejauh mana materi pelatihan telah diterima oleh mereka dan untuk mengetahui seberapa jauh peserta menguasai pengetahuan, keterampilan, dan keahlian selama kegiatan diberikan. Perilaku ditunjukkan untuk mengukur perubahan sikap kerja dalam kegiatan.

Perilaku dari peserta, sebelum dan sesudah kegiatan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh kegiatan terhadap perubahan performansi mereka. Hasil digunakan untuk mengetahui seberapa besar program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Suatu perusahaan atau organisasi perlu melaksanakan pelatihan bagi pegawai baru maupun pegawai lama yang sudah berpengalaman dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam memajukan organisasi tersebut. Bagi karyawan baru biasanya mereka perlu diperkenalkan mengenai jenis pekerjaan, peraturan, dan budaya perusahaan, struktur organisasi serta tujuan perusahaann itu sendiri sehingga karyawan dapat mudah beradaptasi serta tidak keliru dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan untuk karyawan lama pelatihan ini perlu dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pelatihan menurut Gary Dessler adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan yang mereka butuhkan untuk

menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.¹⁵

Selain pendapat tersebut, menurut Andrew F Sikula dalam Hasibuan menyatakan bahwa Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.¹⁶ Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai, pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.¹⁷ Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses memberi bantuan kepada pegawai untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang baik yang berkaitan dengan pekerjaan melalui proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis.

¹⁵Garry, Dessler, *loc.cit.*

¹⁶Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007).h.70.

¹⁷Veithzal, Rivai, *op.cit.*, h.212.

a. Tujuan Pelatihan

Tujuan-tujuan utama pelatihan menurut Simamora yang dikutip oleh Rosidah pada intinya dapat dikelompokkan dalam lima bidang, yaitu :

1. Memperbaiki kinerja

Hal ini diarahkan bagi para pegawai yang kurang terampil dan juga berlaku bagi pegawai baru yang tidak mempunyai keahlian dan kemampuan di bidang baru agar kompeten di pekerjaannya.

2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi

Hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menuntut perusahaan/ organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi agar mampu bersaing, sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi baru untuk diintegrasikan kedalam perusahaan.

3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan

Pelatihan di arahkan agar pegawai baru menjadi "*job competence*" yaitu mampu mencapai output atau hasil kerja dan standar kualitas yang diharapkan.¹⁸

Dari pendapat tersebut di atas mengenai tujuan pelatihan, maka dapat disimpulkan bahwa adanya pelatihan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan pegawai secara teknis dalam pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, dapat menggunakan keahliannya sesuai dengan perubahan teknologi, pegawai akan lebih berorientasi pada pengembangan karier, sehingga adanya pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi, sikap dan tingkah laku para pegawainya sehingga diharapkan dapat memperoleh prestasi kerja yang tinggi.

¹⁸ Sulistiyani dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h.174

b. Manfaat Pelatihan

Melalui pelatihan yang diadakan bagi para pegawai, maka perusahaan pun akan memperoleh manfaatnya. Menurut Rivai, manfaat bagi pegawai itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
- b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- c. Memenuhi kebutuhan personel peserta dan pelatih
- d. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.

Sedangkan manfaat untuk perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c. Memperbaiki moral SDM
- d. Membantu pengembangan perusahaan.¹⁹

c. Metode Pelatihan

Pelatihan-pelatihan yang diperuntukkan karyawan / pegawai dapat menggunakan berbagai alternatif metode dan menurut Gary Dessler, menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk metode pelatihan, yaitu :

1. *On-the-Job Training* atau disingkat OJT berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Setiap karyawan melakukan OJT saat bergabung dalam perusahaan.
2. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan di pekerjaan.

¹⁹Veithzal, Rivai, *op.cit.*, h.217.

3. *Job Instruction Training* adalah sebuah rangkaian langkah logis dengan cara membuat daftar tugas setiap pekerjaan, dan hal penting lainnya, untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan.
4. Pengajaran adalah metode yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih.²⁰

d. Langkah-langkah Pelatihan

Menurut Dessler, program pelatihan terdiri dari lima langkah, yaitu;

- Pertama
Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
- Kedua
Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas
- Ketiga
Langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa orang yang bisa mewakili
- Keempat
Menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan
- Kelima
Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.²¹

3. Motivasi

Motivasi yaitu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan, motivasi juga merupakan suatu daya dorong yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan.

²⁰ Garry, Dessler, *op.cit.*, h.285.

²¹ *Ibid.*, h.281.

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat.

Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Pegawai sebagai pelaksana kegiatan di perusahaan diharuskan memiliki motivasi yang tinggi. Tidak jarang ditemukan pegawai yang kurang memiliki gairah dalam melaksanakan tugasnya, yang berakibat pada kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kurangnya motivasi. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan.

Teori motivasi yang paling dikenal adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang berpendapat bahwa semua manusia mempunyai suatu jenjang kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan psikologis (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut juga sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman (*Security Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, mendapat kasih sayang.
4. Kebutuhan harga diri (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.²²

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi menurut Maslow merupakan suatu tingkat kebutuhan manusia dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi, dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat menjadi motivator dalam diri seseorang untuk dapat bekerja lebih giat lagi demi memperoleh kepuasan dalam hidupnya.

Menurut David Mc Clelland yang terkenal dengan teori tiga kebutuhan mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu sendiri terdiri atas tiga kebutuhan pokok yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan , yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), yakni dorongan untuk unggul, mencapai prestasi menurut serangkaian standar, berusaha untuk sukses.
2. *Need of power* (kebutuhan akan kekuasaan), yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa.
3. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), yakni keinginan akan hubungan pribadi yang bersahabat dan akrab.²³

David Mc Clelland menjelaskan tentang kebutuhan akan berprestasi tinggi yang merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan

²² Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h.63.

²³ Robbin, Stephen, P dan Mary Coulter. *Manajemen, Eight Edition*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 20007). h.135.

dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya.

Teori *Expectancy* atau harapan yang dikemukakan Victor Vroom dalam Anwar Prabu menyatakan tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh interaksi dari tiga komponen, yaitu: (1) valensi, merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu; (2) harapan, merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu; (3) *Instrumentality*, merupakan alat yang diartikan sejauh mana respon atau imbalan yang diberikan perusahaan terhadap seseorang bila ia berprestasi.²⁴ Teori harapan didasarkan pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakan mereka, contohnya saja orang yang menginginkan kenaikan pangkat akan menunjukkan kinerja yang baik kalau mereka menganggap kinerja yang tinggi diakui dan dihargai dengan kenaikan pangkat.

Menurut Uno Hamzah dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku yang memiliki yaitu sebagai berikut:

a. Internal

- a) Adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan
- b) Dorongan kebutuhan
- c) Adanya harapan dan cita-cita

b. Eksternal

- a) Penghargaan dan penghormatan atas diri
- b) Adanya lingkungan yang baik
- c) Adanya kegiatan yang menarik.²⁵

²⁴ Anwar, Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h.69.

²⁵ Uno Hamzah., *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008). h.10.

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan, motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Pandangan mengenai teori-teori motivasi di atas juga mengarahkan bahwa motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong serta mengarahkan kegiatan seseorang pada pemenuhan kebutuhan atau pencapaian tujuan. Karena itu penting diperhatikan oleh para pemimpin perusahaan dalam memberikan motivasi atau dorongan untuk karyawan hendaknya dapat memberikan sikap atau kesan yang positif sehingga mampu membangkitkan semangat atau motivasi kerja untuk memenuhi kebutuhan dan meraih suatu tujuan.

B. Kerangka Berpikir

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses organisasi dalam mencapai tujuannya. Fungsi-fungsi MSDM terbagi menjadi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian. Sedangkan yang termasuk fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dll. Dengan adanya fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut diharapkan perusahaan/organisasi dapat melaksanakannya dengan semaksimal mungkin dalam mengatur pegawainya.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki kinerja yang baik, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan yang efektif. Dengan menjalankan fungsi operasional MSDM yaitu pengembangan melalui pelatihan yang telah diprogramkan secara efektif dan efisien, serta dapat menimbulkan motivasi kerja diharapkan perusahaan memiliki SDM yang unggul sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan. Peranan kegiatan pelatihan sangat mendukung untuk kemajuan perusahaan, sehingga harus dikelola dengan baik, selain itu kegiatan pelatihan tersebut dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip belajar yang tepat.

Selain tingkat kemampuan yang perlu ditingkatkan dengan kegiatan pelatihan yang efektif, karyawan juga memerlukan motivasi sebagai dorongan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dorongan dalam diri karyawan perlu diberdayakan secara optimal sehingga memacu karyawan untuk bekerja dengan kemampuan tinggi dan dengan motivasi kerja yang tinggi, ini menjadikan karyawan mampu meningkatkan kinerja, dan apabila motivasi kerja rendah maka karyawan akan bekerja seperlunya atau bekerja dibawah kemampuan sebenarnya (*under employment*).

Motivasi karyawan penting untuk diperhatikan guna mencapai tujuan perusahaan, dalam penelitian ini lebih menekankan pada dorongan yang datang dari diri karyawan itu sendiri. Hal ini perlu ditingkatkan karena dapat memacu karyawan untuk bekerja dengan segenap kemampuannya. Veithzal Rivai

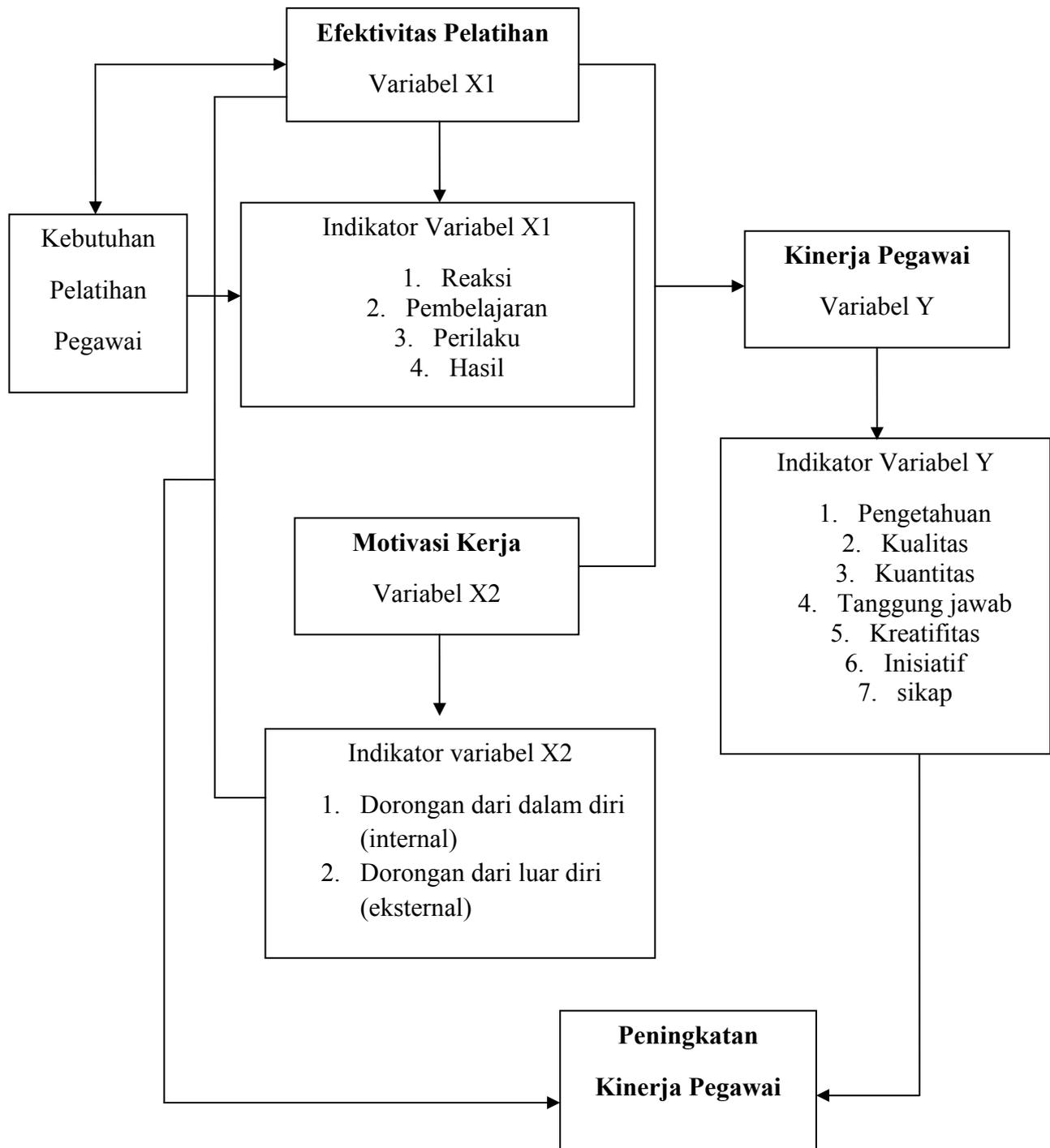
mengemukakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”.

Sedangkan menurut pendapat Robert L. Malthis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: Kemampuan mereka, motivasi, hubungan mereka dengan organisasi, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan dukungan yang diterima, baik itu dari rekan, keluarga ataupun dari gaya kepemimpinan atasannya.

Berdasarkan hal di atas, jadi kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada efektif atau tidaknya program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan serta ada tidaknya motivasi kerja yang diberikan kepada para karyawan. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan dan motivasi kerja memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Gambar II.1

Model Kerangka Berfikir



C. Hasil Penelitian Yang Relevan

- 1) Musafir, Universitas Ichsan Gorontalo. Jurnal Ichsan Gorontalo. 2009. *“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelabuhan Indonesia IV Gorontalo”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh total terhadap kinerja sebesar 37,79% yakni berada pada kategori rendah dan motivasi memiliki pengaruh total terhadap kinerja sebesar 42,40% atau berada pada kategori sedang. Sedangkan besarnya kontribusi variabel pelatihan dan motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 80,19% atau 19,81% ditentukan oleh variabel lain. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang positif secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelabuhan Indonesia IV Gorontalo. Pelatihan (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan berada pada kategori rendah. Motivasi (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan berada pada kategori sedang.²⁶

- 2) Vera Parlinda dan M Wahyudin, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Persahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja

²⁶ Musafir, *Jurnal Ichsan Gorontalo*. Volume. 4.No.2 Edisi Mei-Juli 2009.

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surakarta. Variabel Kepemimpinan dan Motivasi menurut analisa data di muka ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Surakarta. Nilai F-hitung sebesar 29,809. Artinya bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,620. Hal ini berarti variabel independen (kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja) mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain.²⁷

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif antara efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara efektivitas pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

²⁷ Vera Parlinda dan M. Wahyuddin, *Jurnal Program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*.