

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mengacu pada beberapa sudut pandang jurnal. Beberapa jurnal yang telah penulis baca diantaranya adalah:

2.1.1. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Anindya Mitra Internasional Yogyakarta” yang ditulis oleh Sri Purwati pada tahun 2012

Sri Purwati dalam jurnal tersebut mengulas mengenai pengaruh yang ditimbulkan oleh motivasi terhadap kinerja karyawan khususnya pada PT Anindya Mitra Internasional Yogyakarta. Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat tiga kebutuhan yang menjadi pendorong semangat kerja, dimana masing-masing diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi, yaitu pemberian dorongan kepada karyawan untuk memiliki prestasi yang lebih tinggi. Dari hasil penelitian, variabel kebutuhan akan prestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh dari variabel ini bersifat positif, berarti secara signifikan kebutuhan akan prestasi didalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu memberikan dorongan kepada karyawan agar bersemangat untuk memperoleh kekuasaan. Dari hasil penelitian, variabel kebutuhan akan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### 3. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dengan memberikan pendekatan secara sosial dengan ramah dan akrab dengan orang lain. Dari hasil penelitian, variabel

kebutuhan akan afiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.2. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Joint Operating Body Pertamina-PetroChina East Java)” yang ditulis oleh Widhayu Ningrum, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Moehammad Soe’oed Hakam pada tahun 2013

Jurnal tersebut mengulas mengenai pengaruh yang ditimbulkan oleh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan khususnya pada Joint Operating Body Pertamina-PetroChina East Java. Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan bahwa:

1. Pendidikan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berdasarkan hasil uji hitung  $t$ , menunjukkan  $t$  hitung  $>$  dari  $t$  tabel.
2. Pelatihan karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berdasarkan hasil uji hitung  $t$ , menunjukkan  $t$  hitung  $>$  dari  $t$  tabel.

Kesimpulan yang diambil dari penelitian tersebut bahwa pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.3. Jurnal yang berjudul “Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness” yang ditulis oleh Quratul Ain Manzoor pada tahun 2011

Jurnal tersebut mengulas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dan menganalisa hubungan antara motivasi karyawan dan efektifitas organisasi. Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa uang merupakan faktor utama yang menarik, mempertahankan dan memotivasi seorang karyawan untuk semangat bekerja. Faktor lain yang juga berpengaruh pada motivasi karyawan adalah adanya pemberdayaan dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan atau

organisasi kepada karyawan. Hal tersebut sesuai dengan salah satu pernyataan dalam jurnal tersebut yang berbunyi:

“If an organization wants to improve and be successful, trust plays a significant role so it should always be preserved to ensure an organizations existence and to enhance employees’ motivation”

Apabila organisasi ingin berkembang dan sukses, kepercayaan memegang peranan yang penting. Sehingga perlu dipertahankan untuk menjaga eksistensi organisasi dan motivasi karyawan.

Selanjutnya jurnal tersebut menyimpulkan bahwa dengan menghargai karyawan dalam bentuk reward, pemberdayaan, kepercayaan serta mengakomodir partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, akan memuaskan karyawan terhadap kinerjanya. Dengan demikian, semangat dan motivasi mereka terhadap pemenuhan tugas akan meningkat.

2.1.4. Jurnal yang berjudul “An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria” yang ditulis oleh Joshua Remi Aworemi, Ibraheem Adegoke Abdul Azeez, dan Stella Toyosi Durowoju pada tahun 2011

Jurnal tersebut mengulas mengenai bagaimana cara organisasi dalam memotivasi karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Dalam jurnal tersebut diuraikan bahwa secara umum faktor yang mempengaruhi motivasi adalah internal dan eksternal reward. Internal reward adalah pengalaman emosional positif yang dihasilkan secara langsung dan alami dari seorang individu/karyawan. Adapun eksternal reward adalah sesuatu yang diterima dari orang lain dan bergantung pada perilaku atau hasil kinerjanya. Ekstrinsik reward meliputi gaji, bonus, tunjangan, pujian, atau bentuk lain pengakuan terhadap karyawan dimaksud.

Jurnal tersebut juga menjelaskan bahwa strategi untuk memotivasi karyawan bergantung pada teori-teori motivasi yang digunakan sebagai titik acuan. Jika teori Herzberg yang diikuti, maka manajemen harus berfokus pada gaji dan jaminan kerja, sebelum fokus pada kondisi lingkungan kerja dan pekerjaan yang menarik. Jika teori Mc. Clelland yang dijadikan acuan, maka manajemen perlu memperhatikan kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi dan kekuasaan dari karyawan.

Selanjutnya penulis jurnal dimaksud menyampaikan bahwa terlepas dari teori motivasi apa yang digunakan sebagai acuan, segala hal yang memberikan dorongan motivasi bagi karyawan perlu diperhatikan oleh organisasi. Hal tersebut sesuai pernyataan penulis jurnal tersebut:

“Good working condition, interesting work, and employee pay appear to be important links to higher motivation of employees according to the findings of this study. Options such as job enlargement, job enrichment, promotions, internal and external stipends, monetary, and non-monetary compensation should also be considered. The key to motivating employees is to know what motivates them and designing a motivation program based on those needs”

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kondisi pekerjaan yang baik, ketertarikan kepada pekerjaan, dan gaji karyawan memberikan implikasi yang penting bagi peningkatan motivasi karyawan. Alternatif lain seperti pengembangan karier, pengembangan kewenangan pekerjaan, promosi, internal dan eksternal tunjangan keuangan dan non-keuangan juga perlu dipertimbangkan. Kunci untuk memotivasi karyawan adalah dengan mengetahui apa-apa yang memotivasi mereka dan manajemen organisasi perlu mendesain program motivasi berdasarkan kebutuhan mereka.

2.1.5. Jurnal yang berjudul “Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan” yang ditulis oleh Abeeha Batool dan Bariha Batool pada tahun 2012

Jurnal tersebut mengulas mengenai hubungan antara pelatihan dan keunggulan organisasi khususnya organisasi LSM di Pakistan. Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa pelatihan diperlukan guna meningkatkan kemampuan/kinerja karyawan untuk mengatasi permasalahan dan tugas-tugas yang ada. Sebagian besar organisasi di Pakistan berinvestasi besar pada bidang pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya agar dapat bersaing di dunia yang kompetitif.

Hasil Penelitian menjelaskan bahwa karyawan tidak akan dapat menghasilkan prestasi yang maksimal sampai mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan hal tersebut merupakan pengaruh dari pelatihan yang dilaksanakan. Kesempatan pelatihan yang baik akan memotivasi karyawan untuk memberikan

kemampuan/kontribusinya semaksimal mungkin. Dalam jurnal dimaksud, disimpulkan bahwa:

“Focus on training promote competitive advantage in context of job satisfaction and performance, decrease non-attendance and lower suspend intentio”

Organisasi yang fokus pada pelatihan akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam konteks kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta mengurangi angka ketidakhadiran dan semangat kerja yang rendah dari karyawannya.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu unsur penting guna berjalannya organisasi adalah manusia atau orang-orang yang berada di dalam dan menggerakkan organisasi tersebut. Istilah yang sering dipakai adalah Sumber Daya Manusia.

Sebelum membahas mengenai manajemen SDM, terlebih dahulu akan diberikan pengertian tentang manajemen. Menurut Iskandar Z. Alwi yang mengutip dari Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dan sumber daya organisasi dengan bantuan alat untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Pendapat lain dikemukakan oleh A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya yang menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dengan menggunakan fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Adapun Stephen P. Robbin dan Mary Coutler memberikan pengertian manajemen sebagai proses pengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan perencanaan dan pengorganisasian untuk memudahkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif. Didalam manajemen dibutuhkan unsur yang dapat melengkapi atau menunjang segala kegiatan manajerial, dimana salah satu unsur tersebut adalah SDM.

Selanjutnya untuk dapat memahami tentang manajemen SDM, maka dikemukakan beberapa definisi oleh para ahli mengenai manajemen SDM, antara lain menurut Malayu S.P. Hasibuan, pengertian manajemen SDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut D.A. Soetisna, manajemen SDM adalah pendekatan khusus dalam manajemen pekerjaan untuk berusaha mencapai keuntungan daya saing melalui peluncuran strategi tenaga kerja yang memiliki komitmen dan kemampuan tinggi, menggunakan tatanan budaya, dan teknik-teknik struktural serta personal yang terpadu. Manajemen SDM adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai SDM yang utama bagi pencapaian tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka dipekerjakan secara efektif dan bijak, agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

Adapun fungsi manajemen SDM menurut Malayu S.P. Hasibuan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Dari beberapa pengertian manajemen SDM menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan ilmu yang mempelajari hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif, efisien, berdaya saing, memiliki komitmen, serta kemampuan tinggi guna membantu terwujudnya tujuan organisasi.

### 2.2.2 Pengertian Pelatihan

Menurut T. Hani Handoko, pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pekerjaan tertentu, terinci, dan rutin. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Andrew F. Sikula menyatakan bahwa, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan

terorganisasi dengan mana karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Program pelatihan dimaksudkan untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja yang sedang berjalan. Menurut Henry Simamora, pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik.

Dari beberapa pengertian pelatihan yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan dengan prosedur tertentu guna meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan. Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, dan latar belakang peserta. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula adalah:

#### 1. On the Job

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu:

- a. Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktekkannya.
- b. Cara formal, yaitu pelatih menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan itu sesuai dengan cara-cara yang dilakukan oleh karyawan senior.

#### 2. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan di dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat sebuah duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

### 3. Demonstration and Example

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atas percobaan yang didemonstrasikan.

### 4. Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

### 5. Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

### 6. Classroom Methods

#### a. Lecture (Ceramah atau Kuliah)

Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

#### b. Conference (Rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu sedangkan peserta mengembangkan dan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut.

#### c. Programmed Instruction

Program instruksi merupakan bentuk training dimana peserta dapat belajar sendiri, sebab langkah-langkah pengerjaan yang sudah diprogram.

#### d. Metode Studi Kasus

Dengan metode studi kasus diharapkan peserta dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilannya mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusannya itu mempunyai dampak internal dan eksternal organisasi tersebut.

#### e. Role Playing

Teknik dalam metode ini beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peranan dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.



f. Metode Diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapat itu.

g. Metode Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian dan percakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran mengenai pendapat orang lain.

Pelatihan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya pimpinan, serta mendapat dukungan dari berbagai pihak, misalnya penyelia, departemen SDM, dan pegawai. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur penelitian. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan itu sendiri.

Selanjutnya tujuan pelatihan, antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Henry Simamora, meliputi:

1. Memperbaiki kinerja;
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
3. Membantu memecahkan persoalan operasional;
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, berbagai manfaat dari pelatihan yang dapat dirasakan, antara lain:

1. Meningkatkan kualitas dan produktifitas;
2. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.

Adapun dalam menilai keberhasilan pelatihan perlu dilakukan evaluasi atau penilaian yang tepat. Menurut Gary Dessler, ada empat langkah dasar yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pelatihan tersebut, antara lain:

1. Reaksi

Mengevaluasi reaksi dari peserta pelatihan terhadap program pelatihan

## 2. Pembelajaran

Menguji peserta pelatihan untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan, fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.

## 3. Perilaku

Apakah perilaku peserta pelatihan dalam bekerja berubah karena program pelatihan.

## 4. Hasil

Hasil akhir dicapai dilihat dari segi tujuan pelatihan yang ditetapkan sebelumnya.

### 2.2.3. Pengertian Motivasi

Pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di lingkungan organisasi juga dipengaruhi oleh suasana batin/psikologis dari pegawai itu sendiri sebagai individu. Suasana psikologis tersebut terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kinerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Bersemangat atau tidak bersemangatnya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

Mohammad As'ad berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi biasa disebut sebagai pendorong atau semangat kerja.

Adapun definisi lain mengenai motivasi dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, yakni motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

Kebutuhan merupakan keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam individu. Jadi dapat dikatakan bahwa pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang.

Untuk mengendurkan tegangan ini, mereka perlu mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil menghantar ke pemenuhan kebutuhan, tegangan itu akan dikurangi.

Menurut Sondang P. Siagian, dari berbagai pengertian mengenai motivasi yang telah diungkapkan, terkandung tiga hal penting, yaitu:

1. Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi terdapat tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.
2. Motivasi merupakan proses keterikatan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Adanya kebutuhan atau keinginan. Keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dalam arti yang lebih singkat, motivasi bersumber dari dalam diri seseorang.

Dapat diketahui bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah dibuat. Tiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut.

Menurut David Mc. Clelland yang dikutip Malayu Hasibuan, terdapat pola motivasi yang menonjol, yaitu achievement motivation (suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan), affiliation motivation (dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain), competence motivation (dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu), dan power motivation (dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan). Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Dari beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk menghasilkan tingkat upaya yang tinggi dalam rangka pemenuhan kebutuhannya.

Motivasi memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dikemukakan oleh Malayu Hasibuan, bahwa motivasi mempunyai beberapa tujuan, yaitu meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja pegawai, mempertahankan kestabilan kerja pegawai, meningkatkan kedisiplinan pegawai, mengefektifkan pengadaan pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dalam teori motivasi, terdapat jenis dan model yang membedakan antara satu dengan yang lain. Adapun jenis motivasi menurut A.S. Moenir, yaitu motivasi internal, motivasi eksternal, motivasi positif, dan motivasi negatif. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Motivasi Internal

Motivasi internal adalah motivasi yang ditimbulkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang.

2. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal menjelaskan mengenai kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer yang meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi, penghargaan, dan kenaikan pangkat.

3. Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang atau penghargaan lainnya.

4. Motivasi Negatif

Motivasi negatif merupakan dorongan untuk melakukan suatu perbuatan bukan suatu dorongan untuk kepentingannya karena adanya rasa takut.

Setelah dibahas tentang jenis-jenis motivasi, selanjutnya akan dibahas juga mengenai berbagai pandangan tentang motivasi. Pendapat atau kepercayaan para

manajer terhadap motivasi merupakan faktor penentu tentang bagaimana mereka mencoba mengatur para bawahannya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, motivasi menjadi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi menjadi penting karena manajer membagikan pekerjaannya kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi pada tujuan yang diinginkannya. Organisasi bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Kemampuan dan kecakapan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja giat.

#### 2.2.4. Pengertian Kinerja Pegawai

Maju mundurnya suatu organisasi sangat bergantung dari faktor kualitas dan kuantitas manusia yang mengoperasikannya. Manusia sebagai tenaga perencana, penggerak, sekaligus pengendali merupakan sumber daya utama yang harus ada dalam setiap organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak dapat lepas dari unsur pegawai. Hal ini sesuai dengan definisi bahwa pegawai adalah kekayaan utama setiap organisasi yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapainya tujuan organisasi.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan, karyawan merupakan aset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap organisasi, maka mempunyai pemikiran, perasan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin, bukan seperti mesin, uang, dan meterial yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Lebih lanjut Malayu S.P. Hasibuan memberikan pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Selanjutnya menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai

dari hasil kerjanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kerjasama, profesionalisme kerja, kualitas, dan kemampuan kerja. Menurut As'ad (2003), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan dari pegawainya. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira, penilaian kinerja pegawai memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja sangat membantu dalam penentuan penerimaan upah dan bonus.

3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali dalam mengembangkan diri.
5. Perencanaan dan pengembangan karier  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. Definisi proses penempatan staf  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.
7. Ketidakakuratan informasi  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
8. Kesalahan rancangan pekerjaan  
Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang sama  
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang didiskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, kondisi ekonomi, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Apabila masalah-masalah tersebut tidak dapat diatasi melalui penilaian, maka departemen SDM mungkin dapat memberikan bantuan penyelesaiannya.
11. Umpan balik pada Sumber Daya Manusia (SDM)  
Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.  
  
Metode atau teknik penilaian kinerja pegawai dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Menurut T. Hani Handoko, ada berbagai metode untuk menilai kinerja pegawai di waktu yang lalu.

## 1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

### a. Rating scale

Sistem ini merupakan sistem yang paling sederhana. Metode ini membutuhkan penilaian yang akurat untuk menyajikan evaluasi yang subjektif mengenai kinerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

### b. Checklist

Metode penelitian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.

### c. Metode peristiwa kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai tentang perilaku karyawan yang sangat baik dan sangat jelek dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis.

### d. Field Review Method

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak organisasi menggunakan metode ini. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penilai dalam penilaian mereka.

### e. Test dan observasi kinerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian kinerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat berupa tertulis atau peragaan keterampilan.

### f. Metode evaluasi kelompok

metode-metode penelitian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

## 2. Metode penilaian berorientasi masa depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada kinerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau



penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa yang akan mendatang. Teknik-teknik yang dapat digunakan adalah:

a. Penilaian diri sendiri (self appraisal)

Dalam usaha mengembangkan karyawan, penilaian diri sangat penting peranannya. Seseorang tidak mungkin tidak belajar dan mengembangkan dirinya kecuali jika ia mempunyai perhatian terhadap pengetahuan dan perkembangannya sendiri dan benar-benar berusaha untuk maju.

b. Penilaian Psikologis (Psychological Appraisal)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya.

c. Pendekatan Management by Objectives (MBO)

Program MBO secara khusus menyangkut penetapan sasaran oleh atasan bersama-sama dengan bawahan.

d. Implikasi penilaian kinerja

Proses penilaian kinerja menghasilkan suatu evaluasi atas kinerja pegawai di waktu yang lalu atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang.

Terdapat beberapa masalah yang dapat merusak teknik penilaian kinerja. Hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias atau pengukuran penilaian yang tidak akurat. Beberapa masalah penilaian kinerja yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko, yaitu:

a. Halo efek

Pendapat pribadi seseorang mempengaruhi penilaian kinerja seseorang.

b. Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai memiliki kecondongan terpusat, dimana tidak suka menilai seseorang sebagai yang terbaik dan yang terjelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi kinerja pegawai. Kesalahan terlalu keras terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi kinerja.

d. Prasangka pribadi

Terbentuknya prasangka pribadi terhadap seseorang dapat mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kelompok, dan status sosial.

e. Pengaruh kesan terakhir

Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir, sehingga kegiatan terakhir yang baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

### 2.3. Hubungan antar Variabel

#### 2.3.1 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting untuk menentukan jalannya suatu organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapainya, oleh sebab itu efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau pegawai itu sendiri. Sumber daya ini merupakan roda penggerak bagi jalannya suatu organisasi. hal ini berarti sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi tersebut harus diberikan pelatihan kerja dengan sebaik-baiknya.

Pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi kendala-kendala yang ada pada pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan membawa pegawai memahami pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, kecakapan dan moral yang diperlukan oleh organisasi.

Untuk mendapatkan kinerja pegawai yang berkualitas, maka program pelatihan yang diberikan sebaiknya dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Dengan demikian, pegawai siap menghadapi perkembangan yang terjadi, baik perkembangan teknologi maupun perkembangan ilmu pengetahuan. Hanya pegawai yang cakap dan terampil yang mampu dan siap menghadapi setiap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Dengan demikian, peran pelatihan dirasakan semakin dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### 2.3.2 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Dalam teori, motivasi kerja merupakan faktor pendorong semangat kerja. Tindakan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk bekerja didorong oleh adanya kebutuhan-kebutuhan. Sehingga bekerja merupakan salah satu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan. Seorang pegawai yang merasakan atau memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan memperlihatkan kinerja yang baik, sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan, secara cepat ataupun lambat akan mempengaruhi kinerjanya. Dengan kata lain, apapun yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam mencapai tujuan, pada akhirnya harus dapat memberikan kepuasan kepada pegawainya. Kepuasan tersebut dapat terwujud apabila kebutuhan yang ada dalam diri setiap pegawainya dapat terpenuhi.

Dengan demikian, keberhasilan atau kesuksesan sebuah organisasi, bukan terletak pada besarnya sebuah organisasi saja, melainkan sumber daya manusia yang memegang peranan penting didalam melaksanakan dan menjalankan tugasnya masing-masing pada organisasi tersebut. Untuk itu, diperlukan suatu usaha konkrit organisasi yakni memberikan motivasi terhadap pegawainya. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, sehingga pemberian motivasi akan dapat memberikan dorongan yang besar bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan prestasi yang baik.

### 2.3.3 Hubungan Pelatihan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan bekerja. Adapun kinerja pegawai sebagai variabel yang dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, dan motivasi kerja dapat memberikan semangat pegawai mengoptimalkan segala usaha untuk menyelesaikan setiap

pekerjaan tentunya dengan kesempatan kerja yang dimiliki, pegawai diharapkan dapat memberikan hasil kerja yang baik sesuai dengan harapan organisasi.

Besarnya dampak yang ditimbulkan oleh penurunan kinerja pegawai menjadi tantangan tersendiri bagi seorang manajer atau pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Untuk itu, program pelatihan dan pemberian motivasi kepada pegawai perlu mendapatkan prioritas utama oleh organisasi.