

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian**

Untuk dapat membandingkan kejelasan, kebenaran, dan keakuratan suatu penelitian, diperlukan suatu alat banding, yaitu hasil-hasil penelitian terdahulu. Hasil-hasil penelitian terdahulu perlu di review untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang pernah dibahas, yaitu tentang pelatihan, motivasi, pemberian kompensasi dan kinerja karyawan.

Penelitian pertama oleh Tria Mondiani, Administrasi Bisnis FISIP Universitas Diponegoro, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Dalam Jurnal Administrasi Bisnis Volume 1 Nomor 1 September 2012, hal : 46-54.<sup>5</sup> Hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang yang berjumlah 95. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,5%;
2. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,9%;

3. Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 29,7%.

Uji korelasi digunakan untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,380. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai  $r$  sebesar 0,380 terletak pada interval kurang kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan hubungan linier antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan adalah kurang kuat. Koefisien korelasi ( $r$ ) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,386. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien linear, nilai  $r$  sebesar 0,386 terletak pada interval kurang kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan hubungan linier antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan adalah kurang kuat. Dari hasil perhitungan SPSS, diperoleh bahwa koefisien korelasi ( $r$ ) atau tingkat keeratan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,545. Dalam tabel pedoman interpretasi koefisien korelasi, hasil perhitungan tersebut terletak pada interval cukup kuat, sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan adalah cukup kuat.

Penelitian kedua oleh Citra Indah Zuana, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”. Dalam Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 7 No. 1 Januari 2014, hal : 01-09.<sup>6</sup> Hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel pelatihan ( $X_1$ ) terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y$ ); untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel lingkungan kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y$ ); dan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel pelatihan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja karyawan ( $X_2$ ) secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y$ ). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jamsostek (Persero) Kantor Cabang Malang yang berjumlah 35 orang karyawan. Dalam penelitian ini terdapat 35 (tiga puluh lima) populasi, sedangkan sampel yang diambil adalah 35 (tiga puluh lima) orang karyawan. Maka teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan non probability sampling yakni sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah : Analisis deskriptif, Analisis Data Inferensial, Analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan dan lingkungan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil Uji Simultan yang menunjukkan nilai signifikansi  $F$  sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Pada hasil uji parsial menunjukkan untuk variabel pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,048 dan untuk variabel lingkungan kerja karyawan ( $X_2$ ) memiliki nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Variabel Pelatihan dan lingkungan kerja karyawan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja karyawan sebesar 0,633 atau 63,3% sedangkan sisanya 36,7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini yaitu motivasi dan kemampuan kerja karyawan. Koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,795 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pelatihan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja karyawan ( $X_2$ ) dengan prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 79,5%. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu

hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif).

Penelitian ketiga oleh Amelia Nani Siregar, Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Bogor. Dengan judul “Hubungan Antara Motivasi dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Penyuluh Pertanian”. Dalam Jurnal Penyuluhan Pertanian Volume 5 No. 01 Mei 2010, hal : 24-35.<sup>7</sup> Hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi dan budaya kerja dengan kinerja penyuluh pertanian di kabupaten Subang, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Disamping itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui kontribusi motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi dan korelasi dengan bantuan program Excel dan SPSS 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat ( $r = 0,75$ ) antara motivasi dengan kinerja penyuluh pertanian. Budaya kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja penyuluh pertanian ( $r = 0,79$ ). Motivasi dan budaya kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat ( $r = 0,81$ ) dengan kinerja penyuluh pertanian. Secara parsial, motivasi memberikan kontribusi sebesar 56% terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja berpengaruh 62% terhadap kinerja penyuluh pertanian. Secara bersama-sama, motivasi dan budaya kerja mempunyai efek sinergi sehingga berpengaruh terhadap kinerja penyuluh pertanian sebesar 66%. Sebagian besar (57,14%) penyuluh pertanian di kabupaten Subang melaksanakan tugas (bekerja) karena kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement), 20,41% penyuluh pertanian bekerja karena kebutuhan untuk berafiliasi dan hanya 4,08% penyuluh pertanian yang bekerja karena kebutuhan akan jabatan (kekuasaan), sedangkan penyuluh pertanian lainnya bekerja karena ketiganya, yaitu kebutuhan akan afiliasi, kekuasaan dan prestasi.

Penelitian ke-empat oleh Fauzilah Salleh, Gong Badak Campus Sultan Zainal Abidin University, 21300 Kuala Terengganu, Terengganu Malaysia. Dengan judul “*The Effect of Motivation on Job Performance of*

*State Government Employees in Malaysia*”. Dalam *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 4, April 2011 : 147-154.<sup>8</sup> Hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi terhadap karyawan pemerintah negara bagian. Menerapkan kesamaan motivasi dalam penelitian sebelumnya pada prestasi kerja, penelitian ini memperluas dengan memeriksa hubungan antara kinerja secara keseluruhan dan dimensi motivasi dengan prestasi kerja mereka. Pembahasan sebelumnya adalah untuk menjawab tujuan kedua dari penelitian ini, yaitu untuk menyelidiki hubungan antara tingkat motivasi pegawai pemerintah negara bagian dan kinerja pekerjaan mereka. Hal ini terkait dengan Hipotesis 1, yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi karyawan berhubungan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan mereka. Hipotesis 2 berpendapat bahwa motivasi daya terkait secara signifikan terhadap prestasi kerja mereka dan Hipotesis 3 berpendapat bahwa motivasi afiliasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan mereka. Sebuah hubungan yang positif, yang diukur dengan memiliki perkembangan gaji tahunan, ditemukan antara motivasi afiliasi dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi afiliasi dan prestasi kerja berhubungan positif. Tingkat motivasi karyawan seperti motivasi berprestasi ( $r = 0,016$ ), motivasi kekuasaan ( $r = 0,165$ ), tidak signifikan berhubungan dengan kinerja. Dengan demikian Hipotesis 1 dan 2 ditolak. Sementara motivasi afiliasi ( $r = 0.188$ ,  $p < 0,05$ ) secara signifikan, dan terkait dengan kinerja pekerjaan. Kesimpulan, strategi manajemen terutama dapat dirumuskan sesuai dengan tingkat motivasi karyawan. Responden adalah dipilih dari layanan karyawan terbaik untuk tahun 2003 pemerintah tiga negara bagian di pesisir timur Malaysia. Sekitar 50 karyawan dari tiap negara bagian diberi kuesioner pada motivasi kerja dan prestasi kerja. Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 14.0 perangkat lunak komputer digunakan untuk semua prosedur statistik. Analisis item dan korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis data yang disurvei. Analisis korelasi juga dilakukan untuk melihat apakah ada hubungan antara variabel prediktor dan kinerja. Semua

variabel prediktor yang ditemukan tidak memiliki hubungan dengan kinerja kecuali motivasi afiliasi yang memiliki hubungan positif dengan kinerja. Sebagai ringkasan, dari tiga hipotesis yang diuji, hanya satu H3 diterima.

Penelitian ke-lima oleh Anam Amin, *Department of Management Sciences, COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, Pakistan*. Dengan judul “*The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan*”. Dalam *Middle-East Journal of Scientific Research* 17 (9) 2013 hal : 1273-1278.<sup>9</sup> Hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak pelatihan dan manfaat pengembangan pada waktu pelatihan, kompensasi yang sama, Kebijakan Organisasi, pada pekerjaan dan di luar pekerjaan, terhadap kinerja karyawan di sektor pendidikan dari Pakistan. Sebuah desain penelitian deskriptif, dengan metode survei akan diterapkan dalam penelitian. Kedua data primer dan sekunder akan digunakan untuk tujuan penelitian ini. Data sekunder dikumpulkan dari buku-buku yang tersedia, publikasi, studi penelitian, artikel dan *website*. Jadwal wawancara berakhir ditutup dirancang untuk mengumpulkan data primer seperti wawancara kuesioner akan mendapatkan hasil terbaik yang diinginkan. 200 ukuran sampel dipilih untuk melakukan penelitian ini. Korelasi dan regresi sederhana akan digunakan untuk menganalisis data. Setelah mengumpulkan semua data yang diperlukan, data akan dianalisis secara deskriptif dan ditabulasikan. Informasi ditabulasi ini akan digunakan untuk mengukur tingkat kinerja yang dirasakan guru. Untuk mengukur tingkat kinerja guru, kuesioner skala Likert 5 point akan digunakan.

Korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara semua variabel positif. hubungan yang signifikan juga ditemukan antara banyak variabel. Manfaat pelatihan memiliki korelasi positif dan kuat dengan pengembangan, pelatihan waktu, kebijakan organisasi, *on the job* dan *off the job training* dengan prestasi kerja pada tingkat signifikansi 0,01. Pembangunan memiliki korelasi positif dan kuat dengan, pelatihan waktu, kebijakan organisasi, *on*

*job* dan *off the job training* dengan Prestasi Kerja pada tingkat signifikansi 0,01. Pada waktu pelatihan memiliki korelasi positif dan kuat dengan kebijakan Organisasi, *on the Job* dan *off the job training* dengan prestasi kerja pada 0,01 signifikan. Pada *on the job* dan *off the job training* memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan Prestasi Kerja

Tabel regresi mengukur jumlah total variasi dalam variabel dependen karena variabel independen. Tabel 3 menunjukkan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,401. Nilai ini menunjukkan bahwa ada variasi hampir 40% pada variabel dependen (Prestasi Kerja) karena satu unit perubahan dalam variabel independen. Nilai F 27,648 pada tingkat signifikan 0.000 yang menunjukkan bahwa model yang baik sebagai nilai kurang dari 0,05. Bergerak pada nilai beta variabel bebas (Manfaat Pelatihan) adalah 0,315 dengan nilai t 2,928 dan tingkat signifikansi 0,004. Nilai beta variabel bebas (Pembangunan) adalah -0,410 dengan nilai t -0,389 dan tingkat signifikan 0.698. Nilai beta variabel bebas (pada waktu pelatihan) adalah 0,196 dengan nilai t 2,317 dan tingkat signifikan 0,022. Nilai beta variabel bebas (Kebijakan Organisasi) adalah 0.282 dengan nilai t 3.780 dan tingkat signifikan nilai beta 0.000. The variabel bebas (*on the job* dan *off the job training*) adalah -0,016 dengan nilai t -0,224 dan tingkat signifikan 0,823. Nilai beta ini menunjukkan jumlah perubahan dalam variabel dependen (prestasi kerja) akibat perubahan variabel independen (manfaat pelatihan, pengembangan, pelatihan waktu, kebijakan organisasi, *on the job* dan *off the job training*).

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian MSDM**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Marihot Tua E.H manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.<sup>10</sup> Berdasarkan definisi diatas pula, Marihot Tua mengatakan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen dan sebagainya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penunjang organisasi, dan dapat pula diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya se-efektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia .

Pengertian manajemen menurut Sulistiyani & Rosidah :<sup>11</sup>

1. George R. Terry, manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.
2. John M. Pfifner, Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Stoner dan Freeman, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian upaya organisasi

dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hadari Nawawi yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu :<sup>12</sup>

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai, atau karyawan.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

### **2.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi.<sup>13</sup>

#### **1. Tujuan Organisasi**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi

mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk memperthankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan.

## **2.2.3. Pelatihan**

### 2.2.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Gomes, “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.”<sup>14</sup> Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para pekerja menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka atau meningkatkan kecakapan yang bias digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki. Pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pekerja kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan lebih sebagai sarana yang ditunjukkan pada upaya aktif sebelumnya, mengurangi dampak negatif yang dikarenakan

kurangnya pendidikan, pengalaman terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu.

#### 2.2.3.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu saja mempunyai agenda tertentu, yaitu mengenai tujuan dan manfaat pelatihan untuk tenaga kerja itu sendiri. Menurut Sunarto dan Sahedhy, tujuan dan manfaat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut :<sup>15</sup>

##### 1. Tujuan Pelatihan

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan.
- c. Mengurangi waktu belajar.
- d. Memecahkan permasalahan operasional.
- e. Promosi karyawan.
- f. Orientasi karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

##### 2. Manfaat Pelatihan

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

### 2.2.3.3. Tahap-tahap Pelatihan

Menurut Cardoso dalam pelatihan ada tiga tahap yaitu :<sup>16</sup>

#### 1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut.

#### 2. Desain Program Pelatihan

Jika pelatihan merupakan solusi terbaik, maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang harus dijalankan. Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.

#### 3. Evaluasi Program Pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif didalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan pembelajaran, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan lama/baru perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dulu ditetapkan

suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.<sup>17</sup>

#### 2.2.3.4. Proses Pengembangan

Proses atau langkah-langkah pengembangan (perencanaan) hendaknya dilakukan sebagai berikut.

1. Sasaran, setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin dan *conceptual skill*.
2. Kurikulum, atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus dikembangkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.
3. Peserta, Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan, misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogeny dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.
4. Pelatih, menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan karyawan atau saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.

#### 2.2.3.5. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar mempersiapkan tempat, waktu dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya : tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan. Mesin-mesin yang digunakan dalam pengembangan sama jenisnya dengan mesin yang akan digunakan dalam bekerja pada perusahaan.

#### 2.2.3.6. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan sebagaimana yang dikutip Malayu S.P Hasibuan yaitu :<sup>18</sup>

1. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pelatihan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada pekerjaannya.
2. Karyawan lama, yaitu karyawan lama pada perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, seperti pada balai pusat latihan kerja. Pelatihan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan perluasan perusahaan, pergantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta untuk persiapan promosi. Jelasnya karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill* dan *managerial skill*.

#### 2.2.3.7. Pelatih atau Instruktur

Menurut Malayu S.P Hasibuan, pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan dan pendidikan kepada para karyawan.<sup>19</sup> Pelatih yang melaksanakan pelatihan adalah :

1. Pelatih internal, suatu tim pelatih atau seseorang yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan.
2. Pelatih eksternal, suatu tim pelatih atau seseorang dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan pengembangan kepada karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

#### 2.2.3.8. Metode Pelatihan

1. Metode on the job training merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Adapun empat metode yang digunakan antara lain :
  - a. Rotasi pekerjaan (*job rotation*)

Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
  - b. Penugasan yang direncanakan  
Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
  - c. Pembimbingan  
Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tau menerapkan metode yang digunakan.
  - d. Pelatihan posisi  
Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

## 2. Metode *off the job training*

Pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

- a. Bussines games, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- b. Vestibule school, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c. Case study, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

### 2.2.3.9. Proses Pelatihan

Menurut Wilson Bangun, penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Terdapat empat proses pelatihan yaitu :

#### 1. Kebutuhan Pelatihan

- a. Analisis organisasional. Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Disini, penting dilakukan inventarisasi pengetahuan., keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Kemudian disesuaikan

dengan kebutuhan di masa akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

- b. Analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.
  - c. Analisis individual. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja.
2. Perencanaan Pelatihan
    - a. Kesiapan peserta pelatihan
    - b. Kemampuan pelatih
    - c. Materi pelatihan
  3. Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrument pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan.

- a. Tempat pelatihan
  - 1) Pelatihan didalam organisasi (*internal training*). Biasanya diterapkan pada aspek-aspek khusus pekerjaan. Beberapa alasan sebagai pertimbangan untuk memilih sumber pelatihan dari dalam organisasi, menghemat biaya dan waktu

ddibandingkan dengan mengirim karyawan ke luar organisasi untuk mengikuti pelatihan.

- 2) Pelatihan diluar organisasi (*external training*). Banyak pengalaman yang diperoleh para karyawan bila dilatih oleh pelatih-pelatih professional dari luar perusahaan. Tindakan ini dilaksanakan karena terbatasnya staf sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki kemampuan sebagai pelatih. Hal lainnya, karena perusahaan berkeinginan agar karyawannya dilatih oleh pelatih luar perusahaan yang berpengalaman untuk menambah wawasan para karyawannya.
- 3) Pelatihan online (*e-learning*). Kegiatan pelatihan dapat dilakukan secara online. Pelatihan secara online akan mempersingkat jarak dan waktu untuk melakukan kegiatan pelatihan, sehingga akan menghemat biaya pelatihan itu sendiri. Para peserta pelatihan tidak perlu datang ke tempat lain dan mengeluarkan biaya yang relatif besar untuk mengikuti pelatihan. Cukup dengan membuka situs web yang menyelenggarakan kegiatan pelatihan yang sesuai kebutuhan.

b. Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer.

## **2.2.4. Motivasi**

### **2.2.4.1. Pengertian Motivasi**

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip Stoner, Freeman, dan Gilbert, motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.<sup>20</sup> Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Ada tiga hal yang termasuk

di dalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya tersebut disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan kedalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan.

Menurut Wibowo pada awalnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi, motivasinya akan menurun. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Namun apabila tujuan telah tercapai, biasanya motivasi juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Apabila pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi. Dengan demikian ada kepentingan bersama antara manusia sebagai pekerja dengan organisasi. Pekerja disatu sisi melakukan pekerjaan mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan disisi lainnya untuk mencapai tujuan pribadinya untuk mewujudkan prestasi kerjanya. Sedangkan kinerja organisasi diwujudkan oleh kumpulan kinerja dari semua pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatkan kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting.<sup>21</sup>

## 1. Kondisi Kerja

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respon bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Orang yang relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja. Kondisi kerja, beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan. Karena dalam pemenuhan rasa puas tersebut harus didasari oleh motivasi yang diberikan dan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kondisi kerja dalam organisasi harus benar-benar diperhatikan dan diatur sedemikian rupa, sehingga dapat menciptakan suasana yang menyenangkan yang selanjutnya dapat mendorong semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih giat lagi dan akhirnya akan meningkatkan produksi.

## 2. Dorongan

Adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi. Pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Sebagai dasar dari dukungan tersebut dapat dikemukakan dalam hubungan antara manajer dan pekerja. perlunya mendapat pengakuan adalah penting sekali. Pengakuan mungkin merupakan satu-satunya alasan paling kuat bahwa orang bekerja, di samping untuk mendapatkan penghasilan. Adalah fundamental bagi kemanusiaan bahwa kita ingin orang mengenal apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya.

### 3. Kerja Sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka. Adalah penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi ditempat pekerjaan. Apabila bawahan menyakini bahwa manajer menghalangi jalur kariernya, maka akan cepat menjadi demotivasi. Sebagai pekerjaan manajer adalah memperkuat karier mereka sehingga harus menekankan pentingnya menjaga orang yang sangat baik.

#### 2.2.4.2. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada walnya ada tiga teori motivasi antara lain, teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor (*two faktor theory*), dan teori X dan Y.

##### 1. Teori Hirerarki Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow,<sup>22</sup> mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibandingkan dengan teori-teori lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy needs*" mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada yang tertinggi. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain :

###### a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering disebut sebagai

kebutuhan tingkat pertama (*the first needs*), antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat.

b. **Kebutuhan Rasa Aman**

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Manusia mendirikan rumah yang bebas dari bahaya, seperti mendirikan rumah bukan di tepi pantai atau mendirikan rumah yang bebas dari ancaman binatang buas, dan bebas dari banjir. Dalam perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

c. **Kebutuhan Sosial**

Setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah-tengah masyarakat.

d. **Kebutuhan Harga Diri**

Hal ini menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya meningkat dari sebelumnya.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Dan sampailah pada kebutuhan terakhir atau tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

## 2. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg,<sup>23</sup> dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan

Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut motivator faktor atau pemuas. Termasuk pada faktor ini adalah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik.

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik, karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya.

### 3. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor.<sup>24</sup> Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya.

Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif, yang disebut teori Y :

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- b. Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran
- c. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.

### 2.2.4.3. Pendekatan-pendekatan Motivasi

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan sebagaimana dikutip Wilson Bangun antara lain :<sup>25</sup>

#### 1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional pertama kali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima.

#### 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi.

#### 3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

### 2.2.5. Kinerja Karyawan

#### 2.2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>32</sup> Dalam sebuah organisasi, penilaian prestasi kerja karyawan merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar prestasi kerja karyawan dan memotivasi kinerja karyawan dalam waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian prestasi kerja karyawan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya. Penilaian prestasi kerja adalah sebagai salah satu fungsi manajemen yang berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur seobjektif mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima pihak-pihak yang mengukur rencana.

Terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2. Kuantitas kerja yang meliputi pemanfaatan dan pemaksimalan waktu maupun output dan input.
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.

Menurut Armstrong dan Baron kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.<sup>33</sup>

Sedangkan menurut menurut Bambang Guritno dan Waridin kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.<sup>34</sup>

#### 2.2.5.2. Kriteria Ukuran-ukuran Kinerja

Terdapat lima kriteria yang menonjol sebagaimana yang dikutip Raymond A. Noe yaitu :<sup>35</sup>

1. Kesesuaian strategis, merupakan sejauh apa sistem manajemen kinerja menampilkan kinerja pekerjaan yang sejalan dengan strategi, sasaran, dan budaya organisasi. Jika perusahaan menekankan pada pelayanan pelanggan, sistem manajemen kinerja harus menilai seberapa baik para karyawan dalam melayani para pelanggan perusahaan. Kesesuaian strategis menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja untuk menuntun para karyawan agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi
2. Keabsahan, adalah sejauh apa ukuran kinerja menilai seluruh dan hanya aspek-aspek kinerja yang penting. Hal ini sering disebut keabsahan isi. Agar ukuran kinerja menjadi absah, ukuran kinerja tidak boleh kurang atau tercemar. kekurangan ukuran kinerja terjadi jika ukuran kinerja tidak mengukur seluruh aspek kinerja. Contohnya adalah sistem pada universitas besar yang menilai staf pengajar lebih berdasarkan penelitian daripada mengajar sehingga relatif mengabaikan aspek kinerja yang penting.
3. Keandalan, mengacu pada keadaan ukuran kinerja yang tidak berubah-ubah. Salah satu jenis keandalan yang penting adalah keandalan antar penilai, keadaan tidak berubah-ubah di antara para individu yang melakukan evaluasi kinerja karyawan. Ukuran kinerja memiliki keandalan antarpemilai jika dua individu memberikan evaluasi yang sama (hampir sama) terhadap kinerja pekerjaan seseorang. Selain itu, ukuran yang dapat diandalkan di sepanjang waktu (*keandalan tes dan tes ulang*). Ukuran yang mengakibatkan pemberian peringkat yang berbeda-beda secara drastic terjadi jika

ukuran-ukuran yang diambil memiliki kekurangan keandalan tes dan tes ulang. Contohnya, jika tenaga penjual dievaluasi berdasarkan volume penjualan aktualnya selama bulan tertentu, hal itu akan penting untuk mempertimbangkan keadaan yang tidak berubah-ubahnya di sepanjang waktu penjualan bulanan.

4. Penerimaan, mengacu pada apakah individu yang menggunakan ukuran kinerja akan dapat menerimanya. Banyak ukuran kinerja yang rumit sangat abash dan dapat diandalkan, tetapi menghabiskan begitu banyak waktu manajer sehingga mereka menolak menggunakannya. Mereka yang dievaluasi dengan menggunakan ukuran mungkin tidak dapat menerimanya. Penerimaan dipengaruhi sejauh apa para karyawan yakin bahwa sistem manajemen kerjanya adil.
5. Kekhususan, merupakan sejauh apa ukuran kinerja memberitahukan kepada para karyawan tentang hal-hal yang mereka harapkan dan cara mereka memenuhi harapan-harapan itu. Kekhususan penting dalam tujuan-tujuan strategis dan pengembangan manajemen kinerja. Jika ukuran tidak menentukan hal-hal yang harus dilakukan karyawan agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran strategisnya, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, jika ukuran gagal menunjukkan masalah-masalah kinerja kepada karyawan, hampir mustahil bagi karyawan untuk memperbaiki kerjanya.

#### 2.2.5.3. Pendekatan Untuk Mengukur Kinerja

Terdapat empat pendekatan untuk mengukur kinerja sebagaimana yang dikutip Raymond A. Noe, yaitu :<sup>36</sup>

1. Pendekatan perbandingan.  
Pendekatan perbandingan pengukuran kinerja mensyaratkan penilai untuk membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain. Pendekatan tersebut biasanya menggunakan beberapa penilaian

kinerja atau nilai individu secara keseluruhan dan berusaha mengembangkan beberapa peningkat individu pada kelompok kerja. Setidaknya, ada tiga teknik pada pendekatan perbandingan :

a. Pemeringkatan

Pemeringkatan yang sederhana mensyaratkan manajer untuk memberikan peringkat kepada karyawan di departemennya dari individu yang berkinerja tertinggi hingga individu yang berkinerja terendah (terbaik sampai terburuk). Di sisi lain, pemeringkatan secara bergilir terdiri atas manajer yang melihat daftar karyawan, memutuskan karyawan yang terbaik, serta mencoret nama orang tersebut dari daftar. Dari nama-nama yang tersisa, manajer memutuskan karyawan yang terburuk, mencoret nama tersebut dari daftar, dan seterusnya.

b. Penyaluran secara paksa

Metode penyaluran secara paksa juga menggunakan bentuk pemeringkatan, tetapi karyawan diberikan peringkat pada kelompok-kelompok. Teknik tersebut mensyaratkan manajer untuk menempatkan persentase tertentu dari para karyawan ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan. Penyaluran secara paksa dipopulerkan oleh mantan pejabat eksekutif yang setara dengan direktur utama General Electric, Jack Welch, yang bersikeras bahwa mengidentifikasi dan menghapus tenaga kerja GE setiap tahun dibawah 10%. Pemeringkatan kinerja mempunyai beberapa bentuk. Secara umum, para karyawan dikelompokkan menjadi tiga, empat, atau lima kategori yang ukurannya biasanya tidak seimbang yang menunjukkan para pekerja terbaik, terburuk, dan satu atau lebih kategori di antaranya. Contohnya, di General Electric, para manajer menempatkan para karyawan ke dalam kategori atas (20%), menengah (70%), dan bawah (10%). Di bawah 10% biasanya tidak menerima bonus dan dapat diberhentikan.

c. Perbandingan pasangan

Metode perbandingan pasangan mensyaratkan para manajer untuk membandingkan tiap karyawan dengan tiap karyawan lain pada kelompok pekerjaan, serta memberikan angka 1 kepada karyawan setiap kali ia dianggap sebagai pelaku yang berkinerja lebih tinggi. Setelah semua pasangan dibandingkan, manajer menghitung berapa kali setiap karyawan menerima keputusan yang menguntungkan (yaitu menjumlahkan angka-angka), dan ini menjadi angka kinerja karyawan.

2. Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut manajemen kinerja berfokus pada sejauh apa para individu memiliki sifat-sifat tertentu (berbagai karakteristik atau sifat) yang diyakini berdaya tarik bagi keberhasilan perusahaan. Teknik-teknik itu menggunakan pendekatan yang mendefinisikan serangkaian sifat seperti inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing serta mengevaluasi para individu.

3. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku manajemen kinerja berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan. Kemudian, berbagai teknik menjabarkan perilakunya mensyaratkan para manajer untuk menilai sejauh apa para karyawan menunjukkannya.

4. Pendekatan Hasil

Pendekatan hasil berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini berasumsi bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran dan hasilnya merupakan indikator terdekat dari kontribusi seseorang terhadap efektivitas organisasi.

5. Pendekatan Kualitas

Dua karakteristik dasar dari pendekatan kualitas adalah orientasi pada pelanggan dan pendekatan pencegahan kesalahan. Meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan sasaran utama dari

pendekatan kualitas. Para pelanggan dapat berupa pelanggan internal atau eksternal bagi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan orientasi kualitas yang kuat diharapkan untuk :

- a. Menekankan penilaian terhadap faktor-faktor orang dan sistem pada sistem pengukuran.
- b. Menekankan bahwa para manajer dan karyawan bekerja sama untuk memecahkan masalah-masalah kinerja
- c. Melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menetapkan standar-standar serta mengukur kinerja
- d. Menggunakan berbagai sumber untuk mengevaluasi faktor-faktor sistem dan orang.

#### 2.2.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong adalah sebagai berikut :<sup>37</sup>

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut.<sup>38</sup>

1. *Who* (Siapa)

Pertanyaan ini mencakup :

- a. Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada didalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.
- b. Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. *What* (Apa)

Apa yang harus dinilai, yaitu

- a. Objek/materi yang dinilai antara hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja.
- b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*).

3. *Why* (Mengapa)

Mengapa penilaian kerja harus dilakukan?, hal ini untuk

- a. Memelihara potensi kerja
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- c. Dasar pengembangan karier
- d. Dasar promosi jabatan

4. *When* (Bilamana)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal maupun informal

- a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodic, seperti setiap bulan, kuartal, triwulan, semester, atau setiap tahun.

- b. Penilaian kerja secara informal dilakukan dengan cara terus menerus setiap saat atau setiap hari kerja.
5. *Where* (Dimana)
- Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternative tempat
- a. Di tempat kerja (*on the job appraisal*)
  - b. Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*)
6. *How* (Bagaimana)
- yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional antara lain *rating scale, employee comparison*. Sedangkan metode modern *management by objective (MBO), assessment centre*. Aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah
- a. *Halo effect*, penilaian subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
  - b. *Liniency*, penilaian kinerja yang cenderung pada memberikan nilai yang terlalu tinggi dari seharusnya.
  - c. *Strickness*, Penilaian kinerja yang memiliki kecendrungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.
  - d. *Central tendency* penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata kepada pegawai.
  - e. *Personal biases*, penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior, lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, yang merumuskan bahwa :<sup>39</sup>

- 1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
- 2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
- 3. *Ability* = *Knowledge + Skill*

### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

#### 2.2.5.5. Kriteria (Standar Kinerja)

Menurut R. Wayne Mondy, aspek dari kinerja seseorang dapat ditentukan. Kriteria penilaian yang paling umum adalah sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.

##### 1. Sifat

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula menciptakan masalah hukum bagi organisasi.

##### 2. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan

dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manajer mungkin adalah gaya kepemimpinan. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim, mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama atau orientasi pelayanan pelanggan mungkin tepat. Perilaku-perilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi karena jika perilaku-perilaku tersebut diberi pengakuan dan imbalan, para karyawan cenderung mengulangnya. Jika perilaku-perilaku tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan perilaku-perilaku tersebut dalam proses evaluasi.

### 3. Kompetensi

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Riset yang dilakukan oleh *University of Michigan Business School* dan disponsori oleh SHRM dan *Global Consulting Alliance* menemukan bahwa kesuksesan dalam SDM bergantung pada kompetensi dan keterampilan spesifik dalam bidang lima pokok berikut ini:

- a. Kontribusi strategik: menghubungkan perusahaan dengan pasarnya dan dengan cepat menyelaraskan perilaku-perilaku karyawan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi.
- b. Pengetahuan bisnis: memahami cara bisnis dijalankan dan menerjemahkannya menjadi tindakan.
- c. Kredibilitas pribadi: menunjukkan nilai yang dapat diukur, menjadi bagian dari tim eksekutif.
- d. Penyampaian SDM: memberikan layanan yang efisien dan efektif kepada para pelanggan dalam bidang-bidang penyediaan staf, manajemen kinerja, pengembangan dan evaluasi.
- e. Teknologi SDM: menggunakan teknologi dan cara-cara berbasis web untuk menyampaikan nilai kepada para pelanggan.

### 4. Pencapaian tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk

dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan aspek finansial perusahaan seperti profit dan arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

Untuk menunjang proses tersebut, manajer perlu memberikan contoh-contoh spesifik mengenai cara karyawan dapat meningkatkan perkembangannya dan mencapai tujuan-tujuan spesifik. Kedua pihak harus mencapai kesepakatan dalam hal tujuan-tujuan karyawan untuk periode evaluasi berikutnya serta bantuan dan sumber-sumber daya yang perlu disediakan oleh manajer. Aspek penilaian karyawan ini harus menjadi unsur paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus pada perilaku yang akan menghasilkan hasil-hasil positif bagi semua yang berkepentingan.

##### 5. Potensi perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah anda tidak mampu mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukkan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan dan dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Hal tersebut melibatkan penilaian potensi karyawan. Memasukkan potensi dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karir yang lebih efektif.