

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Beberapa hal yang akan dibahas dalam bab ini antara lain: (1) Organisasi; (2) Manajemen Sumber Daya Manusia: (a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia; (b) Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. (3) Pelatihan: (a) Pengertian Pelatihan; (b) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan; (c) Sasaran Pelatihan; (d) Metode Pelatihan; (e) Dampak Pelatihan; (f) Indikator Pelatihan (4) Motivasi Kerja: (a) Pengertian Motivasi; (b) Tujuan Motivasi Kerja (c) Jenis-jenis Motivasi; (d) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi; (e) Dampak Motivasi; (f) Indikator Motivasi; (5) Kinerja Karyawan; (a) Pengertian Kinerja; (b) Tujuan penilaian Kinerja; (c) Faktor yang mempengaruhi Kinerja; (d) Indikator Kinerja.

1. Organisasi

Menurut Wahjono (2010:5) Organisasi merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai secara individual.

Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:38) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai

tujuan bersama melalui usaha / kelompok.

Menurut Sutrisno (2009:26) organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan-batasan tertentu (*boundaries*) oleh kumpulan orang yang memiliki kompetensi berbeda-beda, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Wahjono (2015:14) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia berdasarkan pada aktivitas pengelolaan manusia mulai dari perekrutan sampai pensiun karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang dipergunakan dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Sedarmayanti (2014:25), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber

daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suwatno dan Donni (2014:47) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan

Menurut Hasibuan (2012:11-12) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. *Kedisiplinan (Discipline)*

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. *Pemberhentian (separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pengertian pelatihan menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2016:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Sutrisno (2016:67), Pelatihan

adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Menurut Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2016:45) tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan idelogi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindari keusangan (obsolescence).

9) Meningkatkan perkembangan pegawai

c. Sasaran Pelatihan

Menurut Rivai (2014:166), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

- 1) Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
- 2) Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- 3) Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

d. Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016:207-215) metode pelatihan dibagi menjadi:

- 1) *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan

mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On The Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

- a) *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
 - b) *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
 - c) *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.
 - d) *Demonstration and Example* (demonstarasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
- 2) *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :

- a) *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih.
- b) *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi
 - (1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.
 - (2) *Conference* (konferensi/seminar), Konferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
 - (3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu

e. Dampak Pelatihan

Pelatihan karyawan yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami beberapa hal terkait pekerjaannya, antara lain (Susilowati, 2016):

- 1) Karyawan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam.

- 2) Karyawan dapat memahami perkembangan perusahaan.
- 3) Karyawan dapat memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan.
- 4) Karyawan mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
- 5) Karyawan dapat mudah memahami Informasi yang disampaikan perusahaan.
- 6) Karyawan dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan.
- 7) Karyawan mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan.
- 8) Karyawan mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- 9) Karyawan mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan.
- 10) Karyawan mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

f. Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Mangkunegara (2016:46):

1) Instuktur

Mengingatkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar sesuai dengan bidangnya, personal dan kompeten.

Indikatornya meliputi :

- a) Menguasai materi
- b) Pendidikan

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, indikatornya meliputi semangat mengikuti pelatihan.

3) Materi

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

Indikatornya meliputi :

- a) Sesuai dengan kebutuhan peserta
- b) Penetapan sasaran

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih baik menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Indikatornya meliputi pensosialisasian tujuan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Indikatornya meliputi pelatihan memiliki sasaran yang jelas.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Wahjono (2010:79) motivasi adalah serangkaian upaya untuk

mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemampuan (ability) dan motivasi.

Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kemudian menurut Mangkunegara (2016:61) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:233), motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat paya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upayaitu untuk memenuhi kebutuhan individual. Kemudian Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja. Motivasi menurut syahyuti (2010:93) adalah pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku Hasibuan (2013:146), yaitu :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

c. Jenis - jenis Motivasi Kerja

Ada 2 (dua) jenis motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2012:150). Motivasi positif, adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Sebaliknya, motivasi negatif, adalah mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah.

d. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2016: 116-120) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

- 1) Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

- a) Keinginan untuk dapat hidup

- b) Keinginan untuk dapat memiliki
 - c) Keinginan untuk dapat penghargaan
 - d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e) Keinginan untuk berkuasa
- 2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu adalah sebagai berikut :

- a) Kondisi lingkungan bekerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

e. Dampak Motivasi

Menurut Yusuf (2019: 499) pada umumnya banyak individu yang kurang termotivasi untuk berkinerja lebih tinggi lagi karena mereka melihat hubungan yang lemah antara upaya mereka dengan kinerja, antara kinerja dengan penghargaan, dan/atau antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang diharapkan. Jika seorang menginginkan individu yang bermotivasi tinggi, ia harus melakukan hal yang diperlukan untuk memperkuat hubungan tersebut. Motivasi yang tinggi baik intrinsik maupun ekstrinsik terbukti memiliki dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja individu dan pada gilirannya mendorong

pertumbuhan kinerja organisasi. Artinya bahwa, makin besar motivasi individu maka akan makin positif kinerja individu dan organisasi.

f. Indikator Motivasi Kerja

Indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (2010:93) yaitu:

1. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3. Inisiatif kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri.

4. Kreatifitas

Sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam

hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya

5. Rasa Tanggung Jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

5. **Kinerja Karyawan**

a. **Pengertian Kinerja**

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sandy (2015:11), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan.. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2016:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Tujuan penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013:547) tujuan perusahaan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

2) Meningkatkan prestasi kerja

Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.

3) Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki

kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

c. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sutrisno (2016:151) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1) Faktor Individu

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/ Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor Lingkungan, yang meliputi

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi
- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak

mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Hubungan Antar Variabel

a. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, program pelatihan pegawai merupakan sebuah proses

mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pegawai semakin terampil dan mampu serta memiliki sikap yang semakin baik sesuai dengan yang diharapkan. Melalui pelatihan, pegawai terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang ada.

Elnaga *et al.* (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jagero *et al.* (2012) menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana *et al.* (2012) mengatakan pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Triasmoko, dkk. (2014) juga mengatakan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diab *et al.* (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komponen pelatihan terhadap kinerja pekerja. Ameeq *et al.* (2013) membuktikan bahwa pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanujaya (2015) menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ningrum, dkk. (2013) pelatihan karyawan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Primajaya (2012) mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Putri, dkk. (2014) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Otuko *et al.* (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian motivasi kerja yang tepat akan sangat membantu dalam berlangsungnya kerja karyawan dan hasil yang dicapainya. Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, dorongan atau arahan, perilaku kearah mencapai kepuasan. Pemberiaan motivasi kerja pada pegawai akan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Pemberian tanggung jawab, tantangan, pengarahan dan kesempatan akan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Oleh sebab itu pentingnya pemberian motivasi kerja bagi karyawan akan sangat membantu dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan sehingga akan lebih bersemangat dan percaya diri untuk mampu mengerjakan pekerjaannya.

Dengan motivasi kerja yang meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi menyebabkan karyawan mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja. Kondisi tersebut menyebabkan hasil pekerjaan karyawan meningkat. Elnaga *et al.* (2013) menyatakan bahwa tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

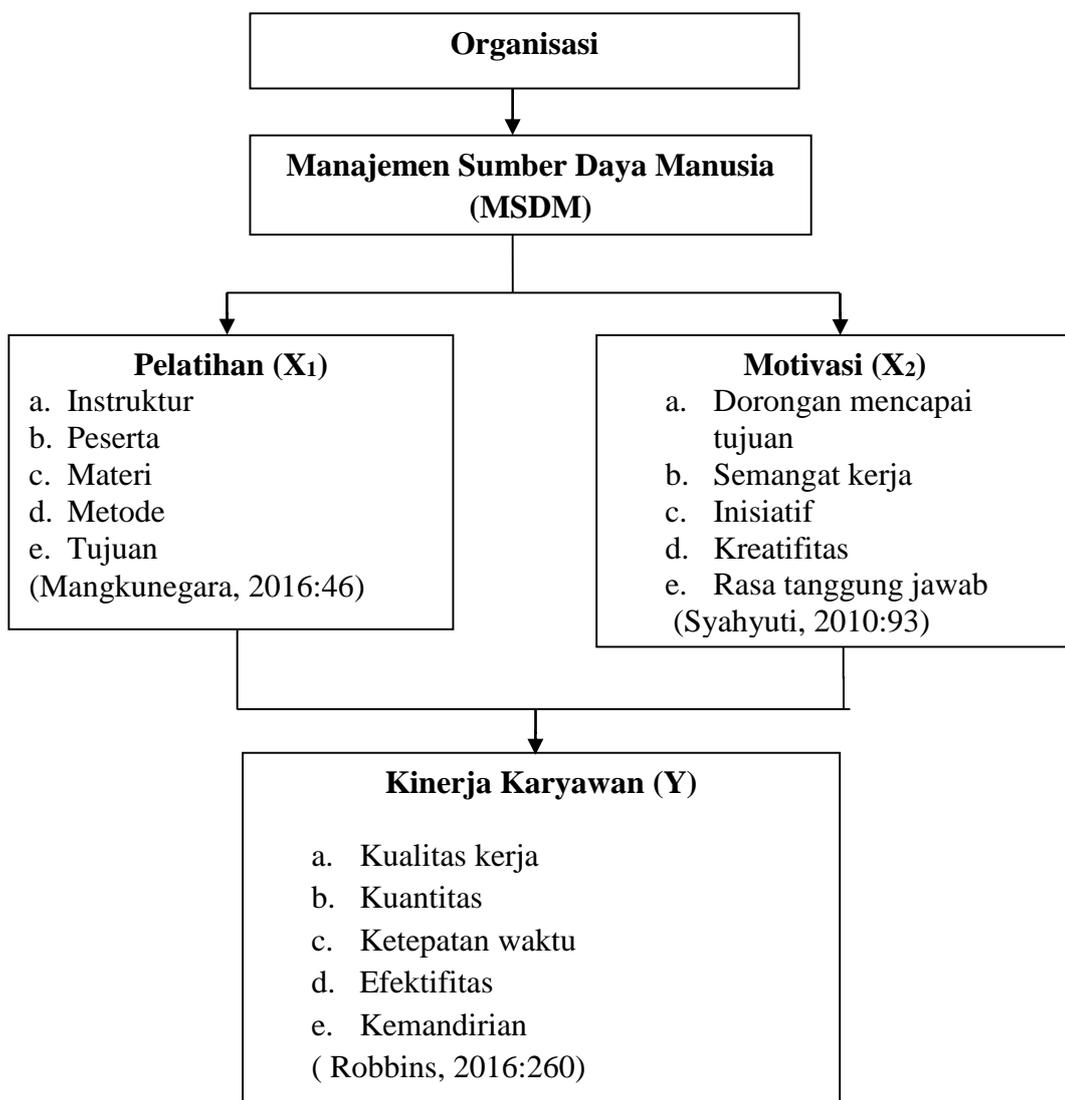
Nama Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
Julianry, Anriza (2017) Vol. 3 No. 2, Mei 2017 ISSN: 2460-7819	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementrian Komunikasi dan Informatika	Penelitian yang dilakukan oleh Anzira, teknik analisis yang digunakan yaitu <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan software LISREL.	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Secara Signifikan Berpengaruh Positif Secara Langsung Terhadap Kinerja Karyawan
Amalia, Syarah (2016) Vol. 10, No 2 ISSN 2442-4943	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Gramedia asri media cabang emerald bintaro	Perbedaan dengan penelitian yang dilakuan Amalia (2016) yaitu teletak pada objek penelitiannya	Analisis Regresi Linear berganda	Motivasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Hakim, Lukman Nul' (2017) Vol 9, No 01 ISSN 2085-1162	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Operator Produksi PT Alam Lestari Unggul	Perbedaan dengan penelitian yang dilakuan Hakim (2017) yaitu teletak pada objek penelitiannya	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan	Pelatihan dan Motivasi secara bersamasama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja
Kumara, I Wayan Sutya Edy (2016) Vol. 5, No. 3 ISSN: 2302-8912	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali	Penelitian yang dilakukan oleh Kumara (2016) yaitu dengan teknik analisis jalur (path analisis)	Persamaan dengan peneltian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Sumber: Jurnal yang digunakan

C. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

1. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penulisan skripsi ini. kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



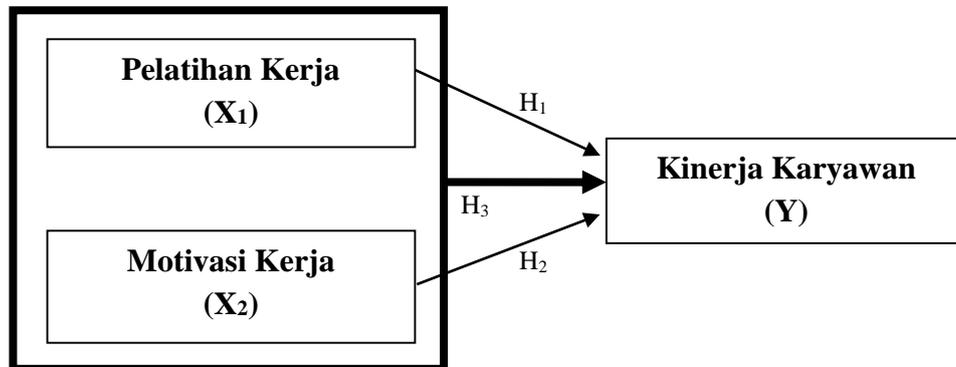
Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa organisasi merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai secara individual, melalui organisasi agar kinerja karyawan meningkat maka perlu dilakukan pelatihan terhadap karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya. Tujuan ini didasarkan pada beberapa temuan pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sultana *et al.* (2012) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi menyebabkan karyawan mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja. Kondisi tersebut menyebabkan hasil pekerjaan karyawan meningkat

D. Model Analisis

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penulisan skripsi ini. Model Analisis dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Model Analisis

2. Hipotesis

Hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat akan dibuktikan secara empirik melalui sebuah penelitian. Berdasarkan model analisis di atas, maka peneliti mengemukakan penulisan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H₁ : Diduga pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya.
- H₂ : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya.
- H₃ : Diduga pelatihan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya.