

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen. Notoatmodjo (2016:86), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (*rekrutmen*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Notoatmodjo (2016:87), tujuan manajemen sumber daya manusia yang lebih operasional sebagai berikut:

- a. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
- b. Tujuan organisasi, yaitu MSDM, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
- c. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian – bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
- d. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para karyawan untuk mencapai tujuan – tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Notoatmodjo (2016: 89), fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Fungsi-fungsi manajerial
 - 1) Perencanaan (*planning*)
 - 2) Pengorganisasian (*organizing*)
 - 3) Pengarahan (*directing*)
 - 4) Pengendalian (*controlling*)
- b. Fungsi-fungsi operasional
 - 1) Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*)
 - 2) Pengembangan (*development*)
 - 3) Kompensasi (*compensation*)
 - 4) Integrasi (*integration*)
 - 5) Pemeliharaan (*maintenance*)
 - 6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya tidak hanya bagaimana seseorang pimpinan mengetahui potensi karyawan, namun lebih pada bagaimana seorang pemimpin mendesain sebuah formulasi tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya karyawan yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Seperti yang berkaitan dengan penelitian ini pelatihan sumber daya manusia dan motivasi kerja termasuk di dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2. Pelatihan

2.1.2.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Hamali (2016:62) hal penting yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan adalah mensosialisasikan karyawan ke dalam budaya perusahaan sehingga karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang produktif dan efektif setelah diterima dan menjadi anggota sistem sosial perusahaan. Salah satu cara utama untuk melakukan hal ini adalah melalui pelatihan berbasis kompetensi. Pelatihan berbasis kompetensi akan membantu karyawan di dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karier karyawan dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Menurut Yoder dalam Mangkunegara (2015: 43) istilah pelatihan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas. Wexley dan Yulk (Anwar Prabu Mangkunegara, 2015: 43) mengemukakan bahwa: *“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”*. Pendapat Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (*human relations*).

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Hamali, 2016:62). Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan karyawan. Instruksi-instruksi yang diberikan dalam pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Menurut Hamali (2016:62) pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang demikian cepat. Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan memposisikan program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategis dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

2.1.2.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2015:45) tujuan dari pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan (obsolescence).
- i. Meningkatkan perkembangan karyawan

2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Rivai (2018:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

- a. Efektivitas biaya
- b. Materi program yang dibutuhkan
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas

- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.1.2.4. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara dalam Sudaryo, *et al.*, (2018:135) indikator pelatihan yaitu sebagai berikut:

a. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka pelatih yang dipilih untuk memerikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten, selain itu pendidikan instrukturpun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

b. Peserta

Peserta pelatihan tentunya haarus diselksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kulifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga haarus memiliki semaangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

c. Materi

Pelatihan sumberdaya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumberdayaa manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi peltihan pun harus update agar si peserta dapat memahami maslaah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

d. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

f. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Sutrisno (2015:109) mengemukakan motivasi adalah “faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”. Mangkunegara (2015:93) juga

mengemukakan motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Menurut Sutrisno (2015:116) motivasi merupakan keterkaitan antara proses usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu dengan perkataan lain motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. apabila seseorang termotivasi, yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu.

2.1.3.2. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut Danang (2013: 196) faktor-faktor motivasi kerja ada tujuh yaitu:

a. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar

dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e. Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Menurut Sutrisno (2015:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, kerja yaitu:

a. Faktor Intern

Faktor-faktor intern antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (a). Memperoleh kompensasi yang memadai;
- (b). Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
- (c). Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- (a) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- (b). Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- (c). Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- (d). Perusahaan tempat bekerjadihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain:

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi

jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3.3. Langkah-langkah Motivasi Kerja

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Sunyoto (2013: 196), adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang

- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

2.1.3.4. Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan motivasi kerja menurut Sunyoto (2013: 199) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.1.3.5. Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi dalam Nunu (2021) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

a. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

2.1.4. Kinerja karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh karyawan.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2015:67). Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2015:67) bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.

Menurut Hasibuan (2017: 96), mengemukakan bahwa: “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut August W.Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2015: 50) adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Menurut Wibowo (2016: 187), Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kemudian Menurut Mangkunegara (2015:67) istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mulyadi (2015:64), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

2.1.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan karyawan, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik karyawan.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang

berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Kasmir (2016:189) adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian karyawan, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan karyawan.

- b. Pengetahuan.

Pengetahuan karyawan, hal-hal yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.

- c. Rancangan kerja.

Hal-hal yang berhubungan dengan rancangan kerja karyawan

- d. Kepribadian.

Hal-hal yang berhubungan dengan sikap mental karyawan

- e. Motivasi kerja.

Hal-hal yang berhubungan dengan etos kerja, motivasi kerja, dan sikap mental karyawan

- f. Kepemimpinan.

Hal-hal yang berhubungan dengan karyawan dan pimpinan

g. Gaya kepemimpinan.

Hal-hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

h. Budaya organisasi.

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

i. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondidisi dirinya.

J. Lingkungan kerja.

Hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

Menurut Hasibuan (2017:35) tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang akan digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi keefektifan seluruh kegiatan didalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, lingkungan kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atasan (*supervisor atau manager*) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan motivasi kerja.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian dapat sebagai bahan pertimbangan agar dapat diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.1.4.5. Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2016:86), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tujuh indikator :

- a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena pemberitahuan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang ingin dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standard, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik mealporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapi tujuan yang didefiisikan oleh standard. Umpan balik terutama penting ketika kita

mempertimbangkan “*real goal*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standard kinerja, dan penempatan tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan (kinerja). Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagai mana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan (kinerja).

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas dan kemampuan dari para karyawan itu sendiri, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

2.1.5. Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1. Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan

Kasmir (2016: 198) mengungkapkan pendapatnya bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya. Sedangkan tujuan kinerja adalah untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Maksudnya adalah bagi karyawan yang

memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Sedangkan tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Peneliti sependapat dengan Kasmir (2016: 198), bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Yaitu jika hasil penilaian pelatihan yang didapatkan selama masa pelatihan bagus, maka perusahaan akan terkena dampak baiknya seperti meningkatnya kinerja karyawan dan akan tercapainya visi dan misi perusahaan. Begitu juga dengan sebaliknya.

2.1.5.2. Hubungan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan

Menurut Sutrisno (2015:116) motivasi merupakan keterkaitan antara proses usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu dengan perkataan lain motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. apabila seseorang termotivasikan, yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Siagian (2018:287) dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

2.1. 5.3. Hubungan Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan

Motivasi dan pelatihan merupakan hal penting dalam bekerja agar bisa menampilkan pekerjaan yang optimal bagi diri sendiri dan perusahaan. Motivasi akan memberikan kesempatan kepadakaryawan berkaryasesuai dengan keahlian dan menjaga komitmen karyawan pada perusahaan, dan tentunya meningkatkan kinerja karyawan (Aruan, 2013). Motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan (Dewi dan Laras, 2014). Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing (Sahanggamu, 2014).

Pengetahuan, keterampilan dan motivasi ini merupakan nilai-nilai yang harus diinternalisasi kepada seluruh karyawan agar karyawan menyadari bahwa mereka adalah tenaga-tenaga kerja terampil yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Di satu sisi perbaikan efektivitas dan efisiensi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat dilakukan melalui program pendidikan dan latihan (diklat), sedangkan pada sisi lain peningkatan sikap karyawan terhadap pekerjaan serta tugas-tugasnya dapat dilakukan dengan usaha memotivasi para karyawan (Setiana dan Siswandoko, 2009).

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Minanga Ogan Baturaja Bagian Lapangan SOGE 3. dapat dilihat pada Tabel 1 Berikut.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, No, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Reza Alfian Romadhon & Rohim	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pt. Perkebunan Nusantara XII Kotta Blater Kabupaten Jember Majalah Ilmiah "CAHAYA ILMU" Vol. 3 No. 2 Agustus 2021	Dependent Variabel Pelatihan dan Motivasi Kerja Independent Variabel Kinerja Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil Penelitian: Hasil penelitian ini menunjukkan Pelatihan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pelatihan dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Dependent Variabel Variabel Pelatihan dan Motivasi Kerja Independent Variabel Kinerja Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Lokasi Penelitian
2	Kirana Dwi Pangestika, Glady Olivia Astari, Mediana	Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan	Dependen Variabel: Pelatihan Independent Variabel Kinerja Karyawan	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Dependen Variabel: Disiplin Kerja Dan Lokasi

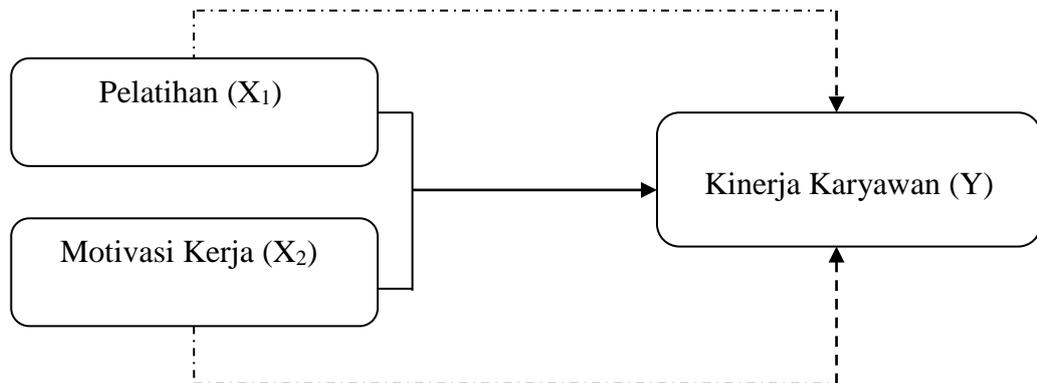
	Silaban, Maymunah Haitami	Sumatera Utara. Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4 No.1 ,2019 e-ISSN : 2579-759X	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil Analisis: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan disiplin secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.		Penelitian
3	Muhammad Andi Prayogi & M. Nursidin	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018.	Dependen Variabel: Pelatihan dan Motivasi Kerja Independen Variabel Kinerja Karyawan Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil Penelitian: Hasil penelitian terlihat secara parsial bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil t hitung > t tabel (2, 021 > 2,00). Secara statistik Pelatihan dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan atau hipotesis diterima. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan t hitung	Alat Variabel Dependent: Pelatihan dan Motivasi Kerja Independen Variabel Kinerja Karyawan Analisis: Regresi Linier Berganda	Lokasi Penelitian

			<p>> t tabel (2,717 > 2,00). Secara statistik Motivasi dipengaruhi Kinerja Karyawan, atau hipotesis diterima. Uji F dalam penelitian ini terlihat bahwa F hitung (8,209) > F tabel (3,16), dengan taraf signifikan $0,001 < 0,05$, maksudnya Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. Uji determinasi (R-Square) dari penelitian ini sebesar 0,224 atau sebesar 22,40% menandakan bahwa variabel dari Kinerja Karyawan ditentukan dari variabel Pelatihan dan Motivasi, sedangkan sebesar 77,60% dipengaruhi dari variabel lain yang tidak ada termasuk dalam penelitian ini antara lain kompensasi, lembur kerja,</p>		
--	--	--	---	--	--

			disiplin kerja, kepemimpinan dan lain sebagainya.		
4	Fany Widya	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Skripsi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. 2019	Dependen Variabel: Pelatihan dan Motivasi Independen Variabel: Kinerja Karyawan Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R Square 65,5%. Hal ini berarti kinerja karyawan yang ada di PTPN IV dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja sedangkan 34.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.	Dependen Variabel: Pelatihan dan Motivasi Independen Variabel: Kinerja Karyawan Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Lokasi Penelitian

2.3. Kerangka Pemikiran

Gambaran kerangka pemikiran ini dapat lebih jelas dilihat pada gambar berikut:



Ket:

- ▶ : **Garis Simultan**
- - - - -▶ : **Garis Parsial**

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2012: 60) hipotesis didefinisikan sebagai persyaratan yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitian. Hipotesis adalah sebuah jawaban sementara, masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: diduga ada pengaruh signifikan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan di PT. Minanga Ogan Baturaja baik secara simultan maupun parsial.