

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang profesional akan mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, dan pengembangan karir.

Menurut Hasibuan (2010:9) 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”.

Menurut Suwatno (2011:40) manajemen sumber daya manusia adalah “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan”.

Menurut Dessler (2011:5) manajemen sumber daya manusia adalah “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”.

Dari pengertian Manajemen sumber daya manusia di atas, maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar bisa bermanfaat dengan sebaik-baiknya bagi perusahaan.

2. Fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut Edy Sutrisno (2014:9) fungsi sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program keorganisasian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi

hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal organisasi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

B. Motivasi

1. Pengertian motivasi

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk dapat menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka sangat penting untuk memahami tentang motivasi manusia. Karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja.

Menurut Manullang (2011:165) motivasi adalah “motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu”.

Menurut Hamzah (2011:1) motivasi adalah “motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya”.

Menurut Rivai (2013:837) motivasi adalah “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan”.

Dari pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa motivasi adalah suatu kondisi berupa dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu tindakan yang berdampak positif baik bagi perusahaan atau kepuasan karyawan tersebut.

Individu-individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda sehingga menjadikan kebutuhan dan harapan karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan. Misalnya dengan mengetahui apa bakat dan keterampilan yang dimiliki karyawan serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Dengan diperhatikannya kebutuhan dan harapan karyawan maka karyawan akan semakin termotivasi dalam mencapai tujuan baik tujuan individu karyawan ataupun tujuan perusahaan.

2. Teori–Teori Motivasi

Secara garis besar pendekatan teori motivasi dibagi menjadi lima aspek, yaitu teori kebutuhan, teori *ERG* (*existence, relatedness, growth*), teori *insting*, teori *drive*, dan teori lapangan. Berikut ini akan di jelaskan secara singkat masing-masing teori motivasi, Mangkunegara (2011:94).

a. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

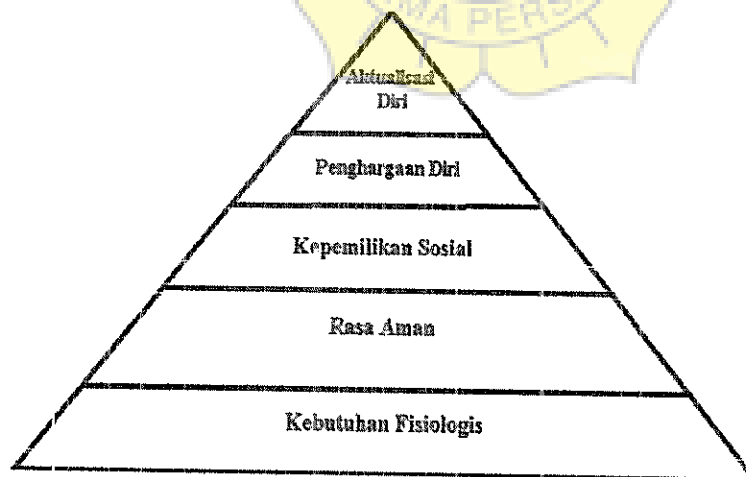
Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow (Mangkunegara,2011:94) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan tingkat terendah atau disebut juga sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk di hormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan dan *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida berikut:



Gambar 2.1 Hierarki kebutuhan Abraham Maslow
Sumber: Mangkunegara (2011:95)

b. Teori *ERG* (*existence, relatedness, growth*) dari *alderfer*

Teori *ERG* merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

c. Teori *Insting*

Teori motivasi *Insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

d. Teori *Drive*

Konsep ini digunakan sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu

dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

e. Teori lapangan

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada *insting* dan *habit*.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat di bedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, Edy Sutrisno (2014:116).

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. 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 kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan cara bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan prestasi;
- b. Adanya hubungan kinerja yang harmonis dan kompak;
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk cara bekerja juga. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan.

Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- a. Hak otonomi.
- b. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang di lakukan.

b. Faktor Ekstern

Faktor Ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi 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

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah diterapkan sistem dan prosedur kerja yang harus di patuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

C. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Dalam memasuki era persaingan bisnis yang semakin ketat, tajam dan berat pada saat ini pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM dan merupakan aspek yang fundamental bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Pelatihan digunakan untuk karyawan pelaksana dan pengawas dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Menurut Dessler (2011:365) pelatihan kerja adalah “pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya”.

Menurut Nawawi (2011:215) pelatihan kerja adalah “Pelatihan (*training*) berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatannya adalah meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang”.

Menurut Triyono (2012:73) pelatihan kerja adalah “Program pelatihan (*training*) program yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan bertujuan antara lain untuk menutupi “*gap*” antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja”.

Dari pengertian Pelatihan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan bagi karyawan dalam rangka menutup *gap* antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan itu sendiri sehingga sasaran kerja dapat dicapai, serta selanjutnya meningkatkan pencapaian sasaran kerja tersebut secara lebih efektif dan efisien.

Kegiatan pelatihan memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan, bagi karyawan akan mendapatkan keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Meskipun pelatihan bukan merupakan solusi utama dalam memenuhi semua kebutuhan perusahaan, akan tetapi dengan kegiatan pelatihan yang dilakukan secara benar maka akan memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan.

2. Kebutuhan pelatihan

Menurut Rivai (2013:219) kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

- a. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi kerja karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan.
- b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Kebutuhan akan pelatihan ini dikenali dari adanya rotasi jabatan yang menuntut karyawan untuk menguasai terlebih dahulu tugas-tugas yang kelak akan diemban oleh karyawan tersebut.
- c. Memenuhi tuntutan perubahan. Kebutuhan ini dikenali dari adanya perubahan-perubahan baik *intern* (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun *ekstern* (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) yang memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru.

3. Sasaran pelatihan

Kegiatan pelatihan yang ingin dilakukan secara benar membutuhkan sasaran yang jelas, sehingga mendapatkan hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan pelatihan tersebut. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas dan dijadikan acuan penting dalam pelatihan agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga materi, cara dan sarana-sarana yang diperlukan dapat dipersiapkan dengan lebih baik.

Menurut Rivai (2013:215) kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku. Oleh karena itu, sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain:

- a. Kategori psikomotorik, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
- b. Kategori afektif, sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- c. Kategori kognitif, sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

Kegiatan pelatihan mencakup beberapa aspek dari ketiga kategori di atas, sebagai contoh untuk mencapai tingkat psikomotorik tertentu diperlukan belajar pada kategori afektif dan kognitif.

Sedangkan jenis sasaran pelatihan adalah:

a. Berdasarkan tingkatannya

- 1) *Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari seluruh program pelatihan, karena akan memberikan arti dan manfaat dari kegiatan pelatihan.*
- 2) *Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu kegiatan pelatihan. Sasaran ini merupakan penjabaran lebih lanjut dan merupakan bagian integral dari sasaran primer.*

b. Berdasarkan kontennya

- 1) *Berpusat pada kegiatan pelatih, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan.*
- 2) *Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan.*
- 3) *Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan oleh peserta selama pelatihan.*

4. Unsur-unsur pelatihan

Menurut Triyono (2012:87) kegiatan pelatihan akan sukses dilangsungkan apabila setiap unsur dalam pelatihan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Unsur-unsur dalam pelatihan sumber daya

manusia adalah tujuan, sasaran, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan. Berikut dijelaskan secara ringkas masing-masing unsur pelatihan tersebut.

1) Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

2) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

3) Pelatih

Umumnya pelatihan berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, professional, dan berkompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi, serta penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan yang dimiliki oleh pelatih diharapkan akan mampu mendukung hasil pelatihan yang optimal.

4) Materi

Materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan.

5) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan secara lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

6) Peserta pelatihan.

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja dapat menggambarkan sejauh mana keberhasilan departemen sumber daya manusia dalam mengelola individu-individu didalamnya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah "Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Nawawi (2011:234) kinerja adalah "Pengertian kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik / material maupun non-fisik / non-material".

Dari pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kinerja adalah seluruh kontribusi yang dihasilkan

karyawan bagi perusahaan baik secara material maupun non-material sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. Aspek–Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013:563) aspek-aspek yang dinilai dari kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

3. Pengukuran Kinerja

Menurut Donni (2014:271) pengukuran dapat diukur dengan menggunakan dimensi:

a. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

c. Kemandirian

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan menimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

d. Inisiatif

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

e. Adaptabilitas

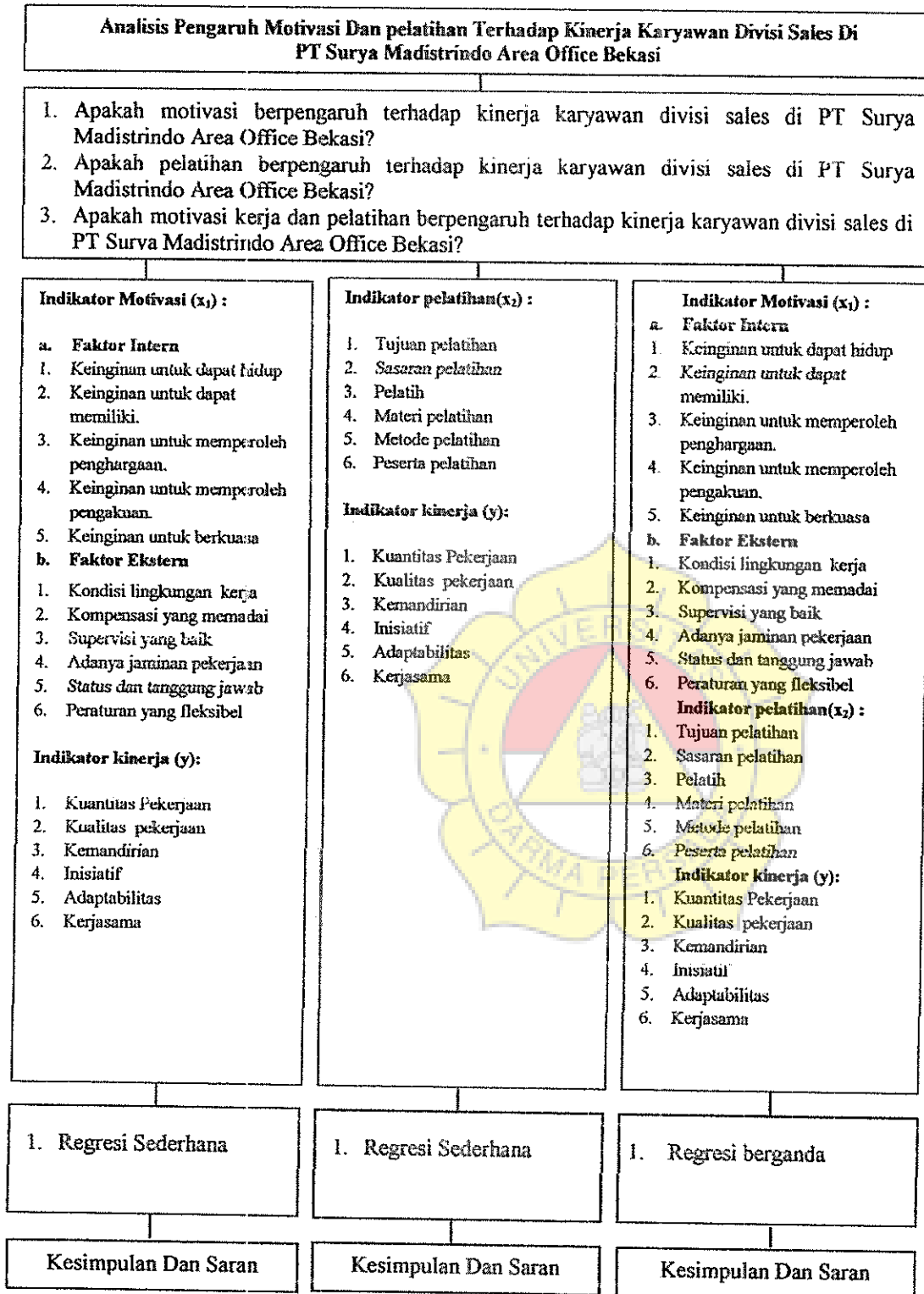
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

f. Kerjasama

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

E. Kerangka Pemikiran

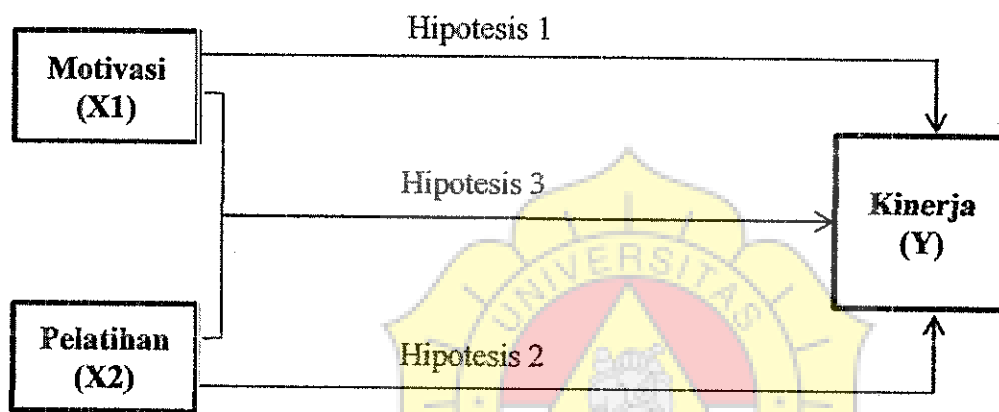
Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Dimulai dari pengambilan judul skripsi yaitu analisis pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan diambil dari fenomena yang terjadi pada divisi sales di PT Surya Madistrindo Area Office Bekasi kemudian didapatkan 3 permasalahan yaitu apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi sales di PT Surya Madistrindo Area Office Bekasi, apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi sales di PT Surya Madistrindo Area Office Bekasi, Apakah motivasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi sales di PT Surya Madistrindo Area Office Bekasi, terdapat 11 indikator dari motivasi yaitu keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel, 6 indikator dari pelatihan yaitu tujuan pelatihan, sasaran pelatihan, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, sedangkan dari variabel kinerja terdapat 6 indikator yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerjasama



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Diolah Penulis

F. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:63) paradigma penelitian adalah pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistic yang akan digunakan.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian
Sumber : Diolah Penulis

G. Hipotesis

Menurut Sangadji (2010:90) hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

1. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja?

Ha : motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja?

Ha : pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Apakah ada pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap terhadap kinerja?

Ha : motivasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : motivasi dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah motivasi dan pelatihan yang masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Nama peneliti	Judul	Tujuan penelitian	Hasil penelitian	Keterangan
KHAIRUL AKHIR LUBIS	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Tahun 2008
LEONANDO AGUSTA DAN EDDY MADIONO SUTANTO	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya	Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan	Tahun 2013

DENI PRIMAJAYA	Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) UPMS IV Semarang	Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel motivasi kerja dan pelatihan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Tahun 2010
DANIEL ARFAN ARUAN	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja Karyawan PT Sucofindo (Persero) Surabaya	Menganalisis pengaruh antara pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja secara simultan maupun secara parsial.	Terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel pelatihan dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja	Tahun 2013
PUSPA MAHARANI DAN YOHAN WISMAN TORO	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ahmad Yani Semarang	Menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, Pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan, pelatihan, motivasi, lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan	Tahun 2013

Sumber : Diolah Penulis