

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERFIKIR

#### A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin tercapai tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia meskipun menggunakan alat-alat yang canggih. Alat-alat yang dimiliki tidak bermanfaat bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *man, money, methode, material, machines, dan market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia, dengan demikian MSDM hanyalah mempelajari masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Peraturan ini akan mengarahkan sumber daya manusia untuk dapat

bekerja efektif dan efisien, sehingga memudahkan pencapaian visi dan misi perusahaan.

### **1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P.hasibuan (2007:10) mengatakan **“MSDM adalah ilmu atau seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Selain itu Menurut Edwin B Flippo (2010:3) mengatakan

**Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.**

Menurut Mondy dan Noe (2010:3) mengatakan **“manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”**.

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja. Dengan memahami beberapa faktor tersebut perusahaan akan mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendayagunaan sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi, ini tindakan manajemen untuk

membantu menangani masalah-masalah sumber daya manusia serta memudahkan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P.

Hasibuan (2007:21) sebagai berikut :

### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organization*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan kordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk tercapainya tujuan perusahaan secara efektif.

### c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh manajer atau atasan yang memiliki wewenang.

#### d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar senantiasa mengikuti peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan dan kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan atau pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang ataupun barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat

memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa didiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun,

dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan itu diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.

## **B. Pelatihan**

### **1. Definisi Pelatihan**

Sumber daya manusia membutuhkan kegiatan pelatihan dalam lingkungan kerja, agar memiliki kompetensi dalam mengerjakan pekerjaan. Pelatihan diberikan bagi karyawan baru maupun lama, pelatihan dapat memberikan pengetahuan bagi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan sangat membantu karyawan yang memiliki keinginan besar untuk menambah keahliannya dan meningkatkan kinerja karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dapat dipromosikan untuk kenaikan jabatan yang lebih tinggi. Gary Dessler (2011:79) mengatakan bahwa:

**Saat ini, pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja, Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegritas dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan.**

Menurut As'ad (2010:94) mengemukakan “**pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan**”.

Menurut ivancevic (2010:154) mengatakan “**pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan kerja**”.

Dari teori yang dijabarkan diatas bahwa pelatihan itu sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk menjadi karyawan kompeten. Pelatihan merupakan kebutuhan bagi karyawan, dengan adanya pelatihan dapat memberikan semangat kerja bagi karyawan. Pelatihan diberikan kepada karyawan untuk dapat menambah kemampuan karyawan. Karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan, kesadaran, keterampilan dan pengetahuan dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia sebagai pelaksana tercapainya tujuan, sehingga dengan pelatihan dapat menjadikan karyawan bekerja secara efektif dan efisien, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, mengurangi pemborosan (*sevenwaste*), dapat meningkatkan moral, kompetensi, pengetahuan serta motivasi yang kuat.

## **2. Tujuan Pelatihan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:52), tujuan utama pelatihan adalah

- a. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- b. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.

- c. Meningkatkan produktivitas kerja.
- d. Meningkatkan kinerja kerja.
- e. Untuk memberikan orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
- f. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- g. Meningkatkan moral dan semangat kerja.
- h. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

### 3. Unsur-Unsur Pelatihan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan akan sukses dilangsungkan apabila setiap unsur pelatihan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Unsur-unsur ini dijadikan indikator-indikator pelatihan. Menurut Ayon Triyono (2012:87) yaitu :

#### a. Tujuan

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

#### b. Sasaran

Sasaran pelatihan dan pengembangan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

c. Pelatih atau *trainers*

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para *trainers* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional, dan berkompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh *trainers* diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang diberikan oleh *trainers* kepada peserta pelatihan. Disamping kompetensi pada materi, kemampuan dan penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan juga dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.

d. Materi

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan dan pengembangan SDM yang hendak dicapai perusahaan.

e. Metode

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

f. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh kegiatan pelatihan dapat menyebabkan terjadinya penggunaan alokasi waktu, dana, dan energi yang

berlebihan bahkan sia-sia dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

#### 4. Metode Pelatihan

Menurut Marwansyah (2010:178) menyatakan bahwa ada beberapa metode pelatihan sebagai berikut:

a. Metode di luar pekerjaan (*of the job side*)

Metode ini karyawan mengikuti pendidikan atau pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara insentif.

b. Metode di dalam pekerjaan (*on the job side*)

Pelatihan ini menugaskan pekerjaan baru, yang dibimbing oleh pegawai yang berpengalaman atau senior. Pekerjaan yang senior yang bertugas membimbing pekerjaan baru dan pekerjaan yang jelas.

### C. Motivasi

#### 1. Definisi Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan, motivasi yang berarti dorongan atau gerakan. Motivasi mengarahkan karyawan bawahan untuk dapat bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan. Didalam perusahaan diharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mempunyai dorongan yang kuat dan mau bekerja giat, dan berkeinginan mencapai kerja yang maksimal. Pemimpin memberikan

dorongan-dorongan kepada karyawan agar bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi. Anwar prabu mangkunegara (2005:76) menyimpulkan:

**Ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.**

Selain itu menurut G.R. terry (2007:145) mengemukakan bahwa **“motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan”**.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:141) **“motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”**.

Seorang karyawan dapat bekerja keras dengan adanya dorongan dari atasan, dorongan yang diberikan oleh atasan berupa dorongan motivasi. Motivasi yang ditujukan berupa kata-kata, motivasi secara langsung dan tidak langsung. Motivasi yang diberikan oleh atasan agar karyawan dapat mencapai prestasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan baik dan dapat melakukan inovasi dan perbaikan-perbaikan secara terus-menerus dan dapat mencapai target perusahaan, jika dibandingkan karyawan yang tidak memiliki motivasi, maka semangat kerjanya akan rendah dan tidak mendapat prestasi kerja, maka target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan bila karyawan selalu diberikan motivasi oleh pimpinan. Motivasi yang diberikan pimpinan merupakan sikap untuk menentukan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam

melakukan pekerjaan. Perusahaan juga harus memahami kebutuhan apa saja yang dapat memberikan semangat kerja bagi karyawan.

## 2. Tujuan Motivasi

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Menciptakan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## 3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Tujuan perusahaan akan mudah tercapai jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, oleh karena itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor ini dijadikan sebagai indikator-indikator motivasi. Menurut Gouzali Saydam (2005:310) yaitu:

### a. Faktor Intern:

#### 1). Kematangan pribadi

Seseorang sangat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya kurang

peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerja sama dalam meningkatkan prestasi kerja.

2). Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan bahwa tingkat pendidikan yang dilalui seseorang sangat berpengaruh pada motivasi kerja yang bersangkutan.

3). Keinginan dan harapan pribadi

Seorang umumnya mau bekerja keras bila ada keinginan dan harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan ia akan dapat bekerja lebih optimal bila keinginan dan harapannya itu dapat dipenuhinya.

4). Kebutuhan

Para ahli mengatakan bahwa usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau bekerja lebih baik

5). Kelelahan dan kebosanan

Kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan seseorang karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan akan memperlihatkan gejala-gejala turunya produktivitas kerja dan mulai terjadi kesalahan dalam pekerjaan.

6). Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Walaupun kadar kemampuan itu berbeda-beda

untuk setiap orang pada dasarnya adalah umum yang harus dipenuhi untuk kepuasan kerja bagi karyawan.

b. Faktor ekstem:

1). Lingkungan kerja yang menyenangkan

Lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan salah satu faktor yang didambakan oleh karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup. Bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memberikan motivasi sendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2). Kompensasi yang memadai

Faktor ini merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.

3). Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisor yang dekat dengan karyawan ini penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan dan menguasai liku-liku pekerjaan, maka suasana akan bergairah dan bersemangat.

4). Adanya penghargaan atas prestasi

Karyawan merupakan pengakuan tulus dari perusahaan atas keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan yang

bersangkutan. Dengan pemberian penghargaan atas prestasi berarti perusahaan mendorong untuk mencapai prestasi.

5). Status dan tanggung jawab

Status dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Dengan demikian karyawan tersebut harus bertanggung jawab merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan.

6). Peraturan yang berlaku

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan yang sifatnya mengatur dan melindungi karyawan sehingga dengan adanya sistem dan prosedur kerja ini karyawan dapat bekerja lebih baik.

#### 4. Metode Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:146) Ada dua metode untuk memotivasi karyawan:

a. Motivasi Secara Langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil atau non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi Secara Tidak Langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang tidak diberikan secara langsung seperti fasilitas-fasilitas yang mendukung gairah kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan semangat dalam bekerja.

Contoh : memberikan kursi empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang tenang dan nyaman. Suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktif.

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Definisi Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performace* atau *actual performance*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan dalam waktu tertentu dalam suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan tergantung dari motivasi dan keinginan karyawan. Tujuan penilaian kinerja ini untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Rivai Basri (2005:14) mengatakan :

**Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.**

Menurut Indra Bastian (2010:2) mengatakan **“kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,**

misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”.

Menurut Mondy, R. W dan Noe, R. M (2010:228) mengatakan “**penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya**”.

Berdasarkan kesimpulan mengenai teori yang diungkapkan diatas bahwa kinerja karyawan dinilai oleh pimpinan dalam organisasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawab berdasarkan karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kemampuan, kecakapan, keterampilan yang semua ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Kinerja yang baik dihasilkan oleh karyawan dapat memberikan prestasi kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja ini dapat mencapai sasaran serta visi dan misi perusahaan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh pimpinan, pengukuran ini hanya dapat dilihat dari hasil nilai, kuantitas kerja karyawan selama bekerja. Dengan adanya evaluasi kinerja karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Michael Armstrong (2010:4) adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja adalah :

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diarahkan dalam kinerja organisasi
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka
- e. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- f. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- g. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- h. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas tinggi.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya indikator-indikator sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (2012:187) Indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas : seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal

menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

- b. Kuantitas : jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu : seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain ataupun memaksimumkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya : seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit atau contoh penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan untuk supervisi : seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- f. Dampak interpersonal : seberapa baik/jauh karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*) kerja sama antar karyawan dan bawahan.

#### 4. Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2010:237) ada lima pihak yang melakukan penilaian kinerja yaitu:

a. Atasan Langsung

Evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam organisasi di nilai dengan atasan langsung karena atasan langsung melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

b. Rekan kerja

Penilaian dilakukan dengan rekan kerja dengan pertimbangan, pertama, rekan kerja dekat dengan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kedua, penilaian dengan rekan kerja menghasilkan jumlah yang independent.

c. Evaluasi diri

Evaluasi diri merupakan sarana yang unggul dalam penilaian kinerja karyawan dan atasan karyawan.

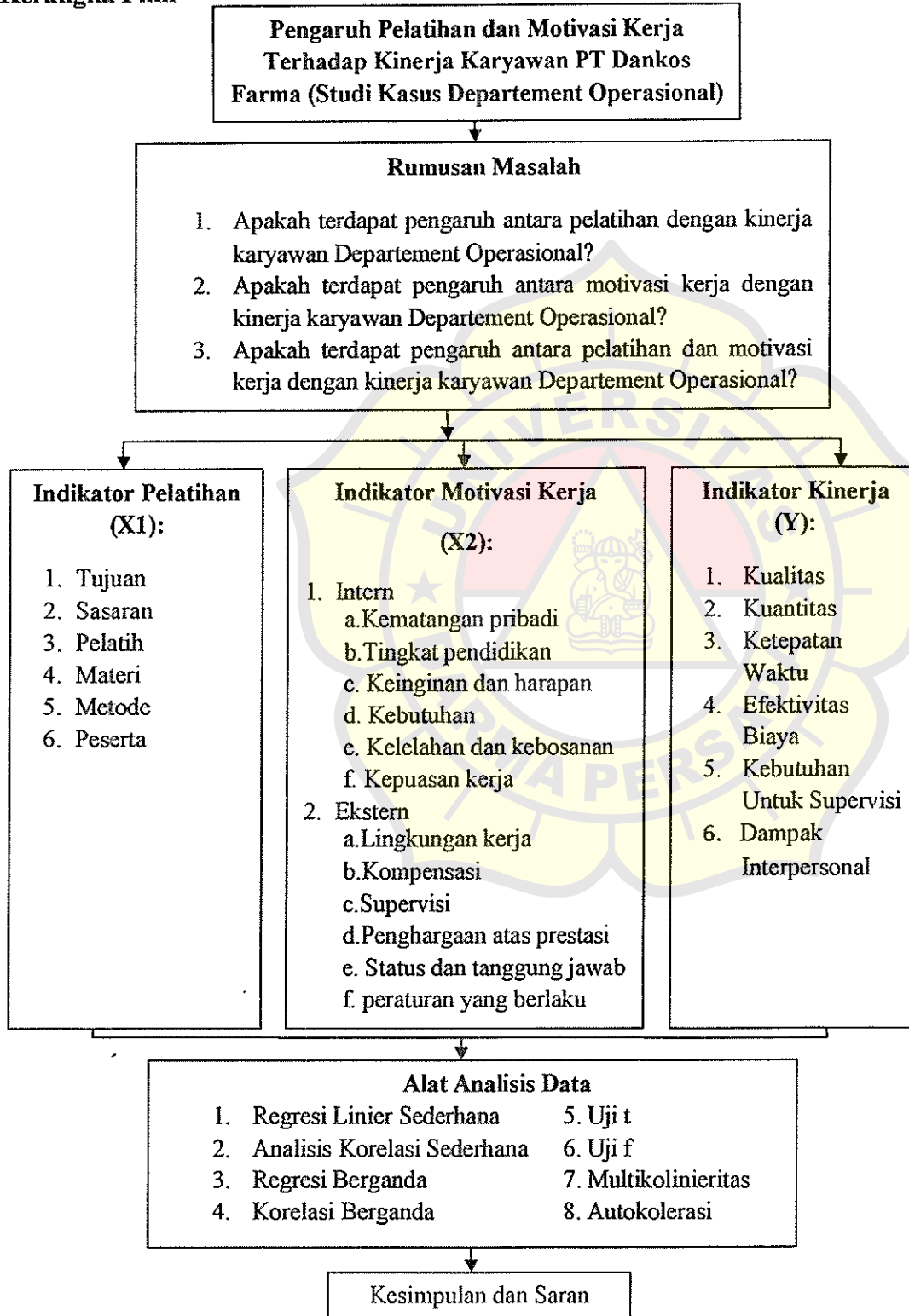
d. Bawahan langsung

Penilaian bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan atasan, pelanggan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim.

### E. Kerangka Pikir



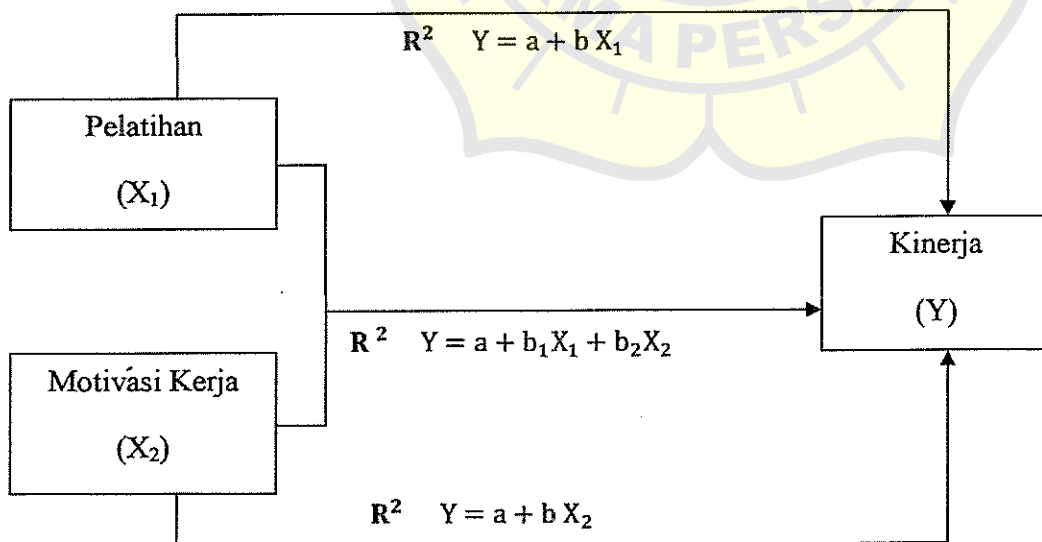
## 1. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiono (2010:63) mengatakan : Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan tehnik analisis statistik yang digunakan.

Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan Paradigma ganda dengan dua variabel independen dan satu variabel dependen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.1

Korelasi dan regresi antar variable



Sumber : Sugiono 2010

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yakni pelatihan sebagai  $X_1$  dan motivasi sebagai  $X_2$  dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai  $Y$ . Gambar diatas selanjutnya menjelaskan bahwa bagaimana pelatihan ( $X_1$ ) mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial. Motivasi ( $X_2$ ) mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial, dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + bX_1$

Berikutnya pelatihan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ) secara simultan dengan rumus persamaan regresi

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

