

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasam Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

manajemen adalah kata yang berasal dari bahasa prancis kuno yaitu management, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Terdapat beberapa pendapat yang diutarakan beberapa pakar manajemen mengenai pengertian manajemen. Oleh karena itu pengertian manajemen sangat luas tidak bisa dilihat dari satu sisi saja.

Menurut **Hasibuan (2012:1)**, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut **George R. Terry** yang dikutip oleh **Pandji Anoraga (2012:109)** mengatakan bahwa, manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalia yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2012:10)** menjelaskan bahwa, 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 menurut **Marwansyah (2014:4)**, manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja hubungan industrial.

Sedangkan menurut **Flippo** yang dituangkan oleh **Hasibuan (2012:11)** adalah:

“Personnel management is the planning, organizing, directing, integration, maintenance, and separation of human resource to the end that individual, organizational and societal, objective and accomplished”.

Artinya manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud tujuannya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Jadi definisi diatas menurut para ahli yaitu manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pemberdayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. yang dilakukan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.2.2 Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2012)** fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

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

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi oprasional. Fungsi manajerial mencakup dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

2.3 Pelatihan Kerja

2.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut **Dessler** dalam **Agusta dan Sutanto (2013:1)**, mendefinisikan pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Menurut **Sikula (1981:227)** dalam **Mangkunegara (2011:44)** menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Sedangkan menurut **Rae (1990:3)** dalam **Sofyandi (2013:113)** menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan tempat dimana bagi karyawan melaksanakan latihan dengan cara memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemauan, keahlian, pengetahuan dan prilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang.

2.3.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan hampir sama dengan tujuan dari pengembangan yaitu memberikan pendidikan dan keterampilan, agar karyawan baru dan karyawan lama dalam sesuatu perusahaan memiliki pengalaman, kualitas, dan produktivitas kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan dari sebuah perusahaan. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasan tentang tujuan dari pelatihan dan pengembangan.

Menurut Sutrisno (2013:69-70) mengemukakan sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *level of performance*-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan
- b. Meningkatkan mutu kerja
Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengalaman jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan moral kerja
Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

f. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya member keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memajukan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

2.3.3 Indikator Pelatihan

Menurut **Mangkunegara (2011:57)** mengemukakan bahwa terdapat beberapa factor :

1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik dalam melakukan pelatihan

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai selain itu juga peserta harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak ingin dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang

4. Metode

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

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan pelatihan, khususnya terkait penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, selain itu tujuan pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

2.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut **Marwansyah (2014:156)** antara lain:

- a. Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya, dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- b. Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama para manajer spesialis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
- c. Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan
- d. Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbaharui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

- e. Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.
- f. Kinerja fungsi-fungsi sumber daya manusia yakni, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi sumber daya manusia.

2.3.5 Evaluasi Pelatihan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan berfokus pada proses outcome. Menurut **Wungu** dan **Brotoharsojo (2003:153)**, peran manajer departemen sumber daya manusia dan pelatihan khususnya memperhatikan beberapa hal penting berikut :

1. Reaksi para peserta terhadap muatan/ isi dan proses pembelajaran
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan
3. Perubahan dalam perilaku yang dihasilkan dari pelatihan
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, keselamatan kerja, dan ketidakhadiran bekerja.

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau diri sendiri, dorongan tersebut bermaksud agar orang tersebut menjadi orang yang lebih baik dari yang sebelumnya. Motivasi juga bisa diartikan sebagai sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seseorang.

Menurut **Robbins** dan **Judge** yang dikutip oleh **Wibowo (2013:110)** motivasi sebagai “proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan.”

Adapun menurut **Siagian (dalam Sedarmayanti, 2013:233)** menyatakan pengertian motivasi merupakan “keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Menurut **Fahmi (2014:143)** motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk menganbil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat, karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan pada pencapaian tujuan.

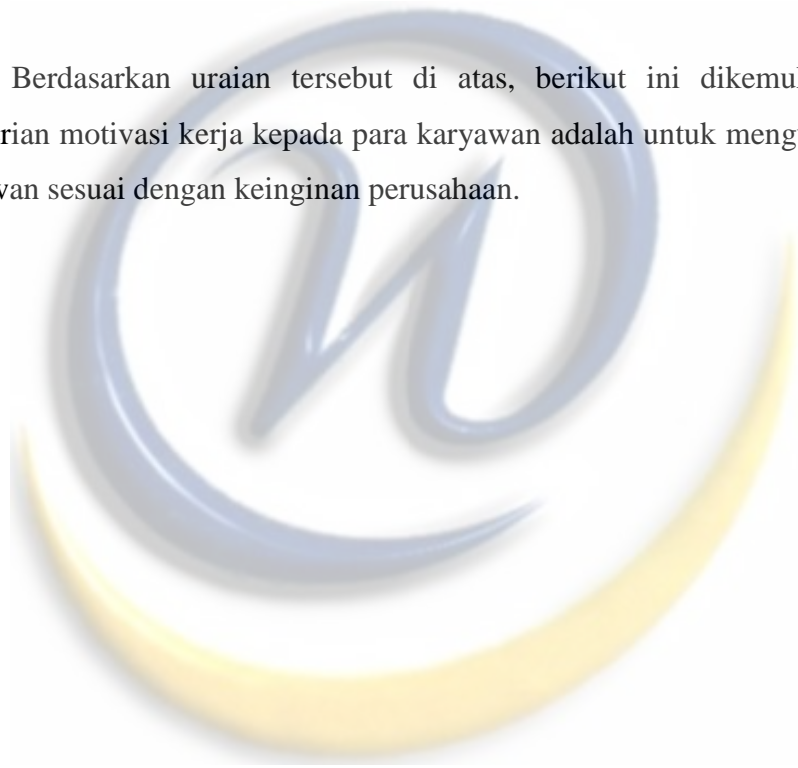
2.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan dan manfaat dari Motivasi menurut **Hasibuan (2013:146)**, diantaranya sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan,

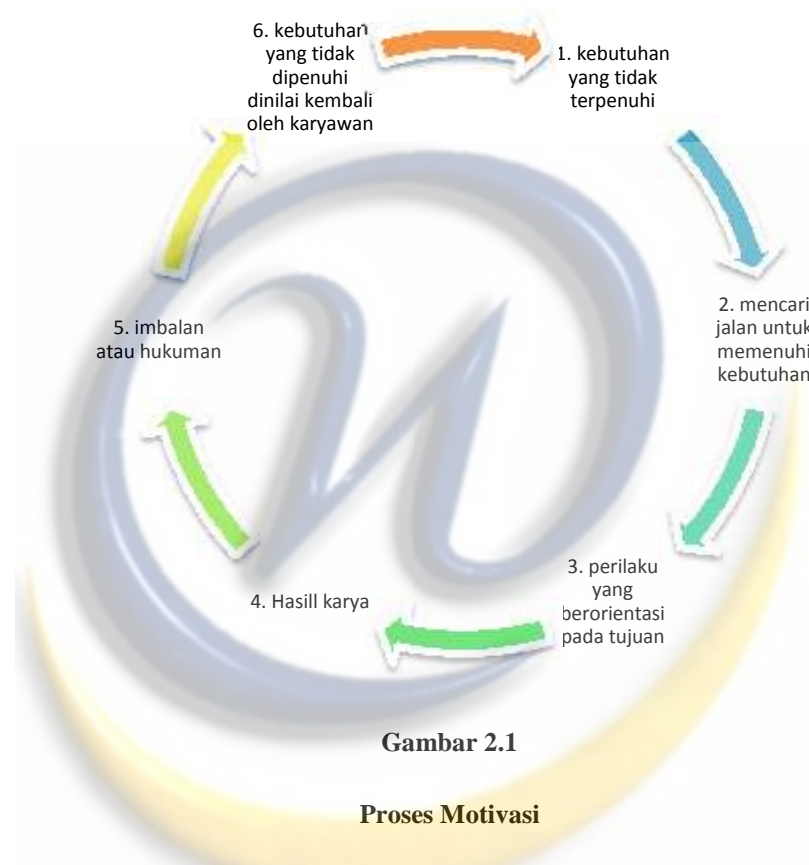
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan,
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan,
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan,
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
8. Mempertinggi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

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dikemukakan tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.



2.4.3 Proses Motivasi Kerja

Menurut **Hasibuan (2013:150)** proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Pada gambar terlihat bahwa orang berusaha akan memenuhi kebutuhan yang bermacam-macam. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang untuk mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan data terjadilah prilaku yang mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Setelah beberapa waktu manajer menilai perilaku tersebut, dimana hasil dan evaluasi prestasi tersebut menghasilkan berbagai macam bentuk baik berupa imbalan maupun hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali. Hal ini menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi.

2.4.4 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Beberapa pendapat dari para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia. Saydam dalam Kadarisman (2012: 296) mengemukakan sebagai berikut:” Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas:

1. Faktor *intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri
2. Faktor *ekstern* yang berasal dari luar diri karyawan

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa factor *intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolakan pegawai di berbagai instansi. Munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain. Semua ini telah menunjukkan terjadinya ketidakseimbangan dan ketidakharmonisan hubungan kerja antara organisasi dengan pegawainya.

2.4.5 Indikator Motivasi

Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2013:94) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Fisiologis**, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. **Kebutuhan rasa aman**, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

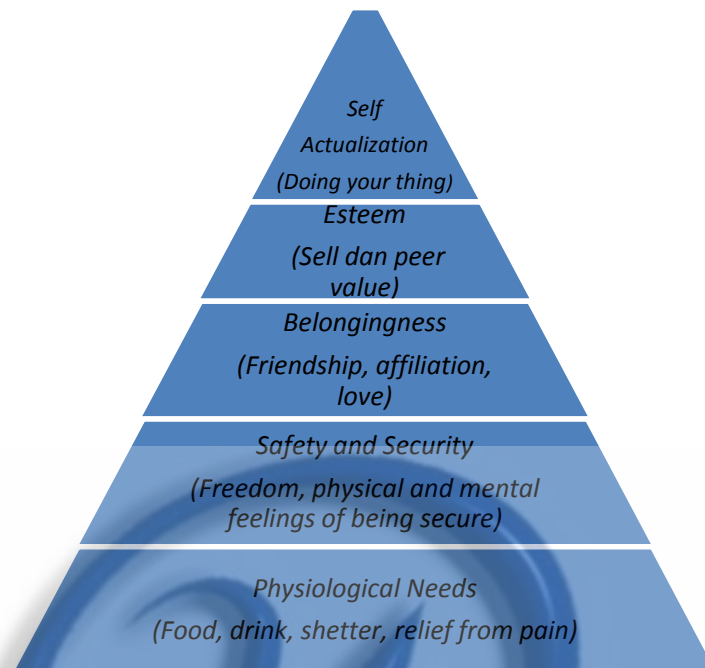
3. **Kebutuhan untuk rasa memiliki**, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, bersosialisasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. **Kebutuhan akan harga diri**, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. **Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri**, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.4.6 Teori-teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fudamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.



Gambar 2.2

Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

2. Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) dari Alderfer dalam Mangkunegara (2013:98) merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dan eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja. Fringe benefits.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Tabel 2.1

Perbandingan Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Alderfer

<i>NEED HIERARKI THEORY</i> (MASLOW)	<i>ERG THEORY</i> (ALDERFER)
<i>Self Actualization Esteem</i>	<i>Growth</i>
<i>Self Interpersonal</i>	<i>Relatedness</i>
<i>Love-Social</i>	
<i>Safety</i>	<i>Existence</i>
<i>Interpersonal</i>	
<i>Physical</i>	
<i>Physiological</i>	

Sumber :Ernest J. McCormick, 1985:272(dalam

Mangkunegara)

3. Teori *Insting*

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi **Charles Darwin** dalam Mangkunegara (2013:99) 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.

4. Teori *Drive*

Clark L. Hull dalam Mangkunegara (2013:99) berpendapat bahwa belajar terjadi akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori **Hull** dirumuskan secara sistematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strength*.

5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari **Kurt Lewin**. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. **Kurt lewin** dalam Mangkunegara

(2013:100) berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. **Kurt Lewin** juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

2.4.7 Pengukuran Motivasi

Pengukuran motivasi menurut **Sastorhadiwiry** (2012:33), kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja secara langsung tercermin sebagai upaya seberapa jauh karyawan bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kerja yang baik atau sebaliknya karena ada dua faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja.

1. Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.
2. Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja. Diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari individu dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama. “persepsi bagaimana harus dikerjakan”. Ini jelas sangat berbeda mengenai kecermatannya jika terdapat persepsi yang salah, kinerja akan rendah meskipun upaya dan motivasi tinggi.

2.4.8 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Dalam **Mangkunegara** (2013:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai.

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaannya yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.5 Prestasi Kerja

2.5.1 Pengertian Prestasi Kerja

Yang dimaksud dengan prestasi di sini adalah hasil kerja, kemampuan dan kecakapan pekerjaan pekerja untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan atau ditugaskan kepadanya dengan pengetahuan dan keahlian yang oleh pekerja tersebut. Prestasi kerja merupakan suatu yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap pekerjaan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut **Hasibuan** dalam **Sutrisno (2010:151)** bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepada pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut **Mangkunegara (2012:67)** yaitu, prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia sesuai dengan perannya dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau prestasi kerja individu dalam perusahaan menurut **Mangkunegara (2012:67)** adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (knowledge+skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

2.5.3 Aspek-aspek Standar Prestasi Kerja

Adapun aspek-aspek standar prestasi kerja menurut **Mangkunegara (2012:18)** terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif :

Aspek kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi :

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).

2.5.4 Penilaian Prestasi Kerja

penilaian prestasi kerja Menurut **Notoadmojo (2013:45)** dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu: metode yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

1. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu lalu

Penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada waktu lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh pegawai selama ini. Teknik-teknik penilaian yang dapat digunakan antara lain:

- a) Skala peringkat (*Rating Scale*)
- b) *Checklist*
- c) Metode peristiwa kritis
- d) Metode peninjauan lapangan

- e) Tes prestasi kerja
2. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang
- Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang.
- Tenik-teknik yang dapat digunakan antara lain :
- a) Penilaian diri (*self appraisals*)
 - b) Pendekatan *management by objective* (MBO)
 - c) Penilaian psikologis
 - d) Teknik pusat penilaian

Metode manapun yang harus dianut tergantung kepada kondisi dan situasi suatu kantor. Kantor kecil tentu tidak mungkin menganut suatu metode yang telah dianut oleh suatu kantor besar. Berbagai kantor besar belum tentu menganut metode penilaian yang sama. Metode penilaian mana yang akan dianut tergantung pula terhadap tersedianya tenaga penilaian yang berpengalaman dan tersedianya anggaran biaya untuk pelaksanaannya.

2.5.4 Indikator Prestasi Kerja

Dalam melakukan suatu penilaian prestasi kerja karyawan diperlukan tolak ukur, dan tolak ukur tersebut adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk diperbandingkan. Suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan yang lainnya. Dengan menentukan standar untuk berbagai keperluan maka timbul yang disebut “standarisasi”, yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe dan gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar yang telah ditentukan.

Dalam penelitian penyelesaian kerja, penilai mempergunakan standar sebagai alat ukur yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik didalam maupun diluar pekerjaan. Menurut **Hasibuan (2007:95)** unsure-unsur yang dinilai adalah :

1. Kesetiaan

Penelitian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari dorongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap dirinya sendiri.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai bahwa kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, member kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan yang simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri dan untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan dapat membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskanbermacam-macam element yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yangdigunakannya, serta perilaku kerjanya.

Perusahaan tidak selalu sama tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas.

Dari uraian tersebut nampak bahwa faktor yang dapat digunakan untuk menilai tingkat prestasi kerja karyawan tidak akan sama untuk semua perusahaan, tetapi pada dasarnya apa yang telah dikemukakan merupakan factor-factor yang lazim digunakan dalam menilai kinerja karyawan.

2.6 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan. pelatihan merupakan tempat dimana bagi karyawan melaksanakan latihan dengan cara memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemauan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang.

Sedangkan prestasi kerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia sesuai dengan perannya dan tanggung jawab yang di bebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan pelatihan dengan prestasi kerja karyawan memiliki keterkaitan dimana pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan menjadi pegangan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya secara giat dan antusias mempunyai keinginan yang diwujudkan dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, serta terpenuhinya kebutuhan para karyawan.

Sedangkan prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan suatu hal yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawan, dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap aktivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan yaitu memiliki keterkaitan dimana prestasi kerja akan meningkat jika seseorang tersebut memiliki motivasi

2.8 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung materi dalam penelitian ini, berikut akan dikemukakan oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dipandang relevan dengan penelitian yang dilakukan sebagai berikut.

Table 2.2
Jurnal Nasional

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Luvy Chyntia Dewi (2012)	Pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Marindo Utama Penata Kawasan Bandung	X: Pengembangan Karir Y: Prestasi Kerja Karyawan	Pengembangan karir yang dilakukan PT Marindo Bandung dapat dikata baik, dan prestasi kerjanya pun baik selalu meningkat. Dengan demikian terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawani.
2	Lia Fauziah (2013)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Nadira Prima Semarang	X1: Motivasi X2: Pelatihan X3: Kompensasi Y: Kinerja	Secara simultan maupun parsial motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
3	Putri Endiadara (2015)	Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pabrik Saya	X: Kompensasi Y: Motivasi	Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan

		Suka Cake & Pastry Bandung		
4	I Gede Novrada Budiarta, I Wayan Bagja, I Wayan Suwendra (2015)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	X1: Pelatihan X2: Motivasi Y : Kinerja	Ada pengaruh positif antara Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
5	Yerri Yursoadi (2012)	Pengaruh pelatihan dan kepuasan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia	X1: Pelatihan X2: Kepuasan Kompensasi Y: Prestasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan

Tabel 2.3
Jurnal Internasional

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Dewa dan Zakaria (2012)	Training and development of human capital in islamic banking industry	X1:Pelatatihan X2:Pengembangan Y: Kinerja	Keterbatasan pengetahuan perbankan syariah pada karyawan sehingga sangat memerlukan campurtanganan pelatihan dan pengembangan
2	HashimZameer, Shehzad Ali, Waqar Nisar, dan Muhammad Amir (2014)	The Impact of the Motivation on the Employees Performance in Beverage Industry of Pakistan	X: Motivasi Y: Kinerja	Motivasi dalam industri minuman Pakistan secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan
3	Thaief, Ilham Baharuddin, Aris Priyono dan Idrus, Mohammad Syafi'I (2015)	Effect of training. Compensational and work discipline against employee job performance studies in the	X1:Pelatihan X2:Disiplin kerja Y:Prestasi Kerja	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan secara parsial

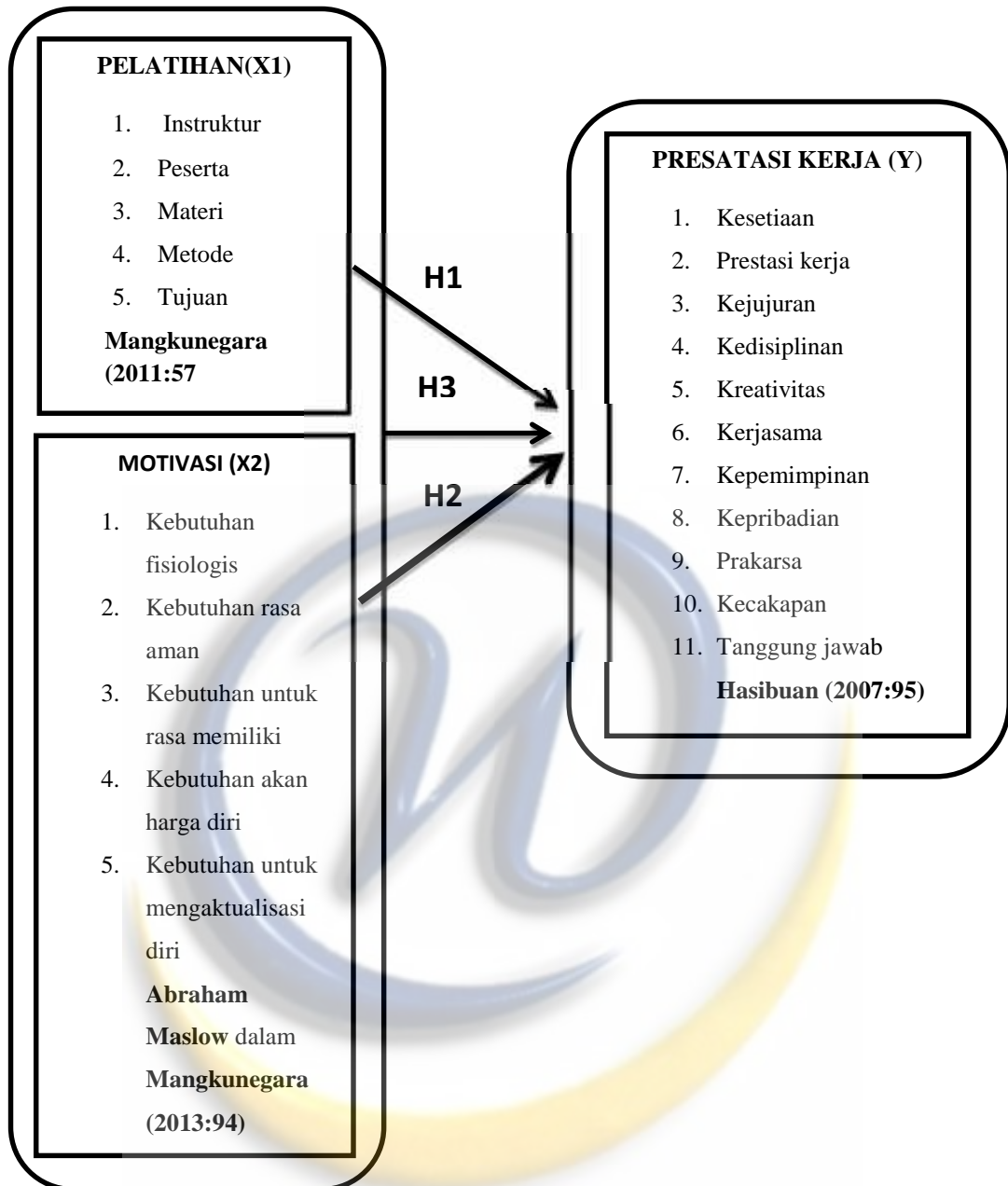
		office of PT.PLN (Persero) service area and network malang		
--	--	--	--	--

2.9 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.9.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen (Pelatihan Kerja dan Motivasi) yang mempengaruhi variabel dependen (Prestasi Kerja Karyawan).

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero).



Gambar 2.3
Bagan Kerangka Pemikiran

2.9.1 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero)
- H2 : Motivasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero)
- H3 : Pelatihan Kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero)

