



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab 2 akan dibahas mengenai landasan teori dari variabel pelatihan (pengertian pelatihan, alasan pelatihan, manfaat pelatihan, macam-macam pelatihan, *system model of training*, jenjang pelatihan), variabel motivasi (pengertian motivasi, teori motivasi, dimensi motivasi, *job characteristic model*, skor motivasi potensial) dan kinerja (pengertian, dimensi kinerja, tujuan kinerja, metode penilaian kinerja, waktu pengukuran kinerja, partisipan penilaian kinerja), penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis

A. Landasan Teori

1. Pelatihan

Salah satu manajemen sumber daya manusia yaitu pelatihan. Pelatihan yang direncanakan untuk menjalankan fungsi bisnis. Pelatihan yang diadakan bertujuan untuk menjamin proses kerja yang efektif dan tercapainya kinerja yang diharapkan dan umumnya akan membantu untuk dukungan sumber daya manusia. Pelatihan ini dilakukan secara berkala yang semuanya mengacu kepada tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari perusahaan maupun tujuan diri sendiri.

a. Pengertian Pelatihan

Definisi pelatihan menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011:351) pelatihan adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Definisi pelatihan menurut Mejia, Balkin dan Cardy (2013:286) adalah proses penyediaan keterampilan khusus bagi karyawan atau membantu mereka memperbaiki kekurangan dalam kinerjanya.



Jadi, pelatihan dapat disimpulkan sebagai proses/upaya yang sudah direncanakan untuk memberikan pembelajaran tentang pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku agar memperbaiki kinerja serta kekurangannya.

b. Alasan Pelatihan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pelatihan ini diadakan karena memiliki alasan-alasan tertentu, menurut Werner, Schuler dan Jackson (2012:240-243) yaitu

- 1) *Addressing the Concerns of Employees* adalah dengan diadakan pelatihan diharapkan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif pribadi mereka dan memastikan akan kemampuan kinerja mereka.
- 2) *Globalization* adalah meningkatkan kualitas bakat teknis dan bakat kepemimpinan.
- 3) *Improving Competitiveness* adalah meningkatkan daya saing antar perusahaan.
- 4) *Implementing New Technology* adalah teknologi baru sudah banyak ditemukan baru-baru ini, saat teknologi baru dipekenalkan maka para pekerja harus mengetahui cara kerja dari teknologi tersebut, maka diperlukannya training.
- 5) *Improving Customer Services* adalah menyediakan *customer services* yang baik merupakan hal yang penting dikarenakan untuk menangani klien mereka biasanya ada di perusahaan perusahaan di bidang perbankan, telekomunikasi, jasa keuangan.
- 6) *Training for customers* adalah dimana selain melatih tenaga kerja perusahaan sendiri, banyak organisasi membantu pelanggan dari perusahaan tersebut melatih dan mengembangkan tenaga kerjanya.
- 7) *Ethics Training* adalah untuk memungkinkan karyawan mengidentifikasi dan menangani masalah etika yang mengembangkan intuisi moral mereka, yang tersirat dalam pilihan dan tindakan sehari-hari.



- 8) *Knowledge Management* adalah sangat penting untuk mendapatkan pelatihan tentang strategi, sistem dan teknik yang digunakan oleh individu, team dan korporasi untuk mengelola *knowledge*.
- 9) *Mergers and Acquisitions* adalah pelatihan memaksa unyuk mengerti budaya baru.

c. Manfaat Pelatihan

Berikut merupakan manfaat penelitian bagi para sumber daya manusia (karyawan) yang bekerja dalam perusahaannya, menurut Bangun (2012:202) manfaat penelitian yaitu :

- 1) Digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan, biasanya pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. Demikian pula, perpindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat perlu dilakukannya pemahaman tentang pekerjaan tersebut melalui pelatihan karyawan.
- 2) Dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atas bertambahnya pengetahuan pelanggan tentang penggunaan peralatan dan mesin yang mereka gunakan.

d. Macam - Macam Pelatihan

Ada berbagai macam-macam pelatihan menurut Snell dan Bohlander (2010:320-327) yang dapat digunakan untuk melakukan pealtihan karyawan :

- 1) *On-the-job Training* adalah sebuah metode dimana karyawan diberi pengalaman langsung dengan intruksi dari atasan mereka atau pelatih lainnya.
- 2) *Apprenticeship Training* adalah Sebuah sistem pelatihan berupa ketrampilan, yang akan dijalankan secara langsung ataupun di luar lingkungan kerja, biasanya ketrampilan yang dilatih tidak jauh dari pekerjaan yang akan mereka kerjakan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



- 3) *Cooperative Training* adalah Sebuah program pelatihan yang menggabungkan pengalaman *On-the-job training* dengan kelas pendidikan formal.
- 4) *Internships* adalah Program yang disponsori bersama oleh perguruan tinggi, universitas, dan organisasi lain yang menawarkan kesempatan kepada siswa untuk mendapatkan pengalaman hidup nyata sambil membiarkan mereka mengetahui bagaimana kinerjanya dalam organisasi kerja.
- 5) *Governmental Training* adalah pemerintah federal dan berbagai pemerintah negara bagian yang bekerja sama dengan *private employers* untuk mempromosikan program pelatihan pengusaha baru dan sekarang.
- 6) *Class room Instruction* yang penggunaan beberapa metode pelatihan untuk mencapai pembelajaran yang optimal dari peserta pelatihan.
- 7) *Programmed Instruction* adalah metode belajar mandiri yaitu menggunakan buku, manual atau komputer.
- 8) *Audiovisual Methods* sebagai contoh menggunakan rekaman video biasanya digunakan untuk mengilustrasikan seperti langkah-langkah merakit peralatan elektronik atau digunakan untuk mengilustrasikan kepada karyawan yang bermasalah.
- 9) *Simulation Method* adalah mensimulasi dengan peralatan yang nyata biasanya pelatihan ini menggunakan biaya yang rendah dan memiliki keamanan yang maksimal.
- 10) *E-learning and Learning Management System (LMS)* adalah training/pembelajaran yang melalui via media elektronik (internet, intranets dan extranet termasuk *TV, DVD, CD-ROM, dan MP3*).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

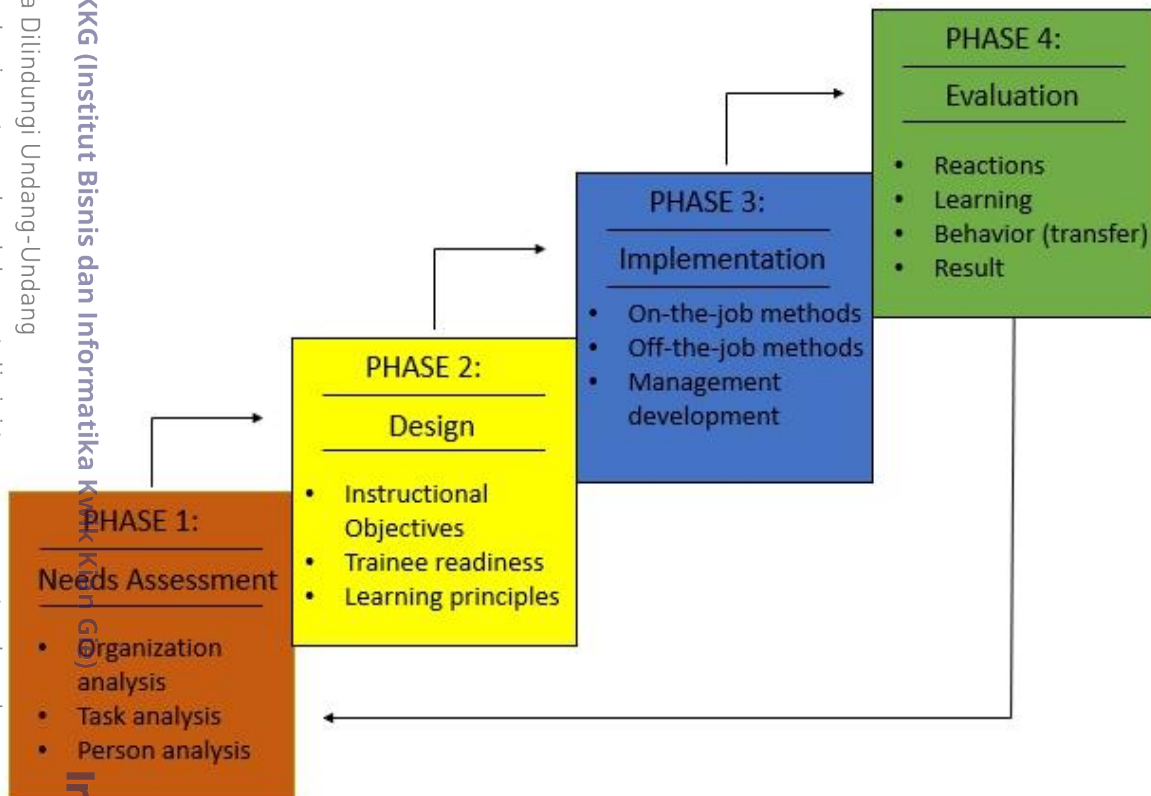
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

e. *System Model of Training*

System model of training ini dijadikan sebagai dimensi pokok pelatihan, menurut Snell dan Bohlander (2010:308-336), terdapat 4 dimensi pelatihan :

Gambar 2.1
System Model of Training



Sumber : *Principles of Human Resources Management, Snell and Bohlander 2010*

1. *Needs Assessment*

- Organization Analysis* adalah Pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan di mana penekanan pelatihan harus ditempatkan.
- Task Analysis* adalah proses penentuan isi dari program pelatihan harus berdasarkan studi tugas dan tugas yang terlibat dalam pekerjaan.
- Person Analysis* adalah penentuan individu tertentu yang membutuhkan pelatihan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2) *Designing the Training Program*

- C** a) *Instructional Objectives* adalah hasil yang diinginkan dari sebuah program pelatihan.
- b) *Trainee Readiness and Motivation* adalah dua prasyarat untuk pembelajaran mempengaruhi keberhasilan mereka yang menerima pelatihan.
- c) *Principles of Learning* adalah memberikan pertimbangan terhadap prinsip-prinsip pembelajaran psikologis, karakteristik program pelatihan yang membantu karyawan memahami materi baru, memahaminya dalam kehidupan mereka sendiri, dan memindahkannya kembali ke pekerjaan mereka.

3) *Implementing the Training Program*

- a) *Training Methods for Nonmanagerial Employees* terdiri dari *onthejob training, apprenticeship training, cooperative training internships and govermental training, classroom intruction, programmed intruction, audiovisual methods, simulation method, and e-learning and learning management system.*
- b) *Methods for Management Development* terdiri dari *onthejob experience, seminars and conferences, cas studies, management games and simulation, role-playing, and behavior modeling.*

4) *Evaluating the Training Programs*

- a) *Reactions* adalah untuk mengevaluasi program pelatihan adalah menilai reaksi peserta.
- b) *Learning* adalah menguji pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan sebelum dan sesudah program pelatihan akan membantu menentukan kemajuan mereka.
- c) *Behavior* adalah sikap yang di implementasikan ke pekerjaan yang akan menentukan kemajuannya..

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Instititot Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d) *Results, or return on Investment* adalah hasil akhir dari pelatihan yang sudah diberikan.

f. Jenjang Pelatihan

Ada empat tingkat penilaian atas pelatihan sebelum pelatihan dimulai menurut Bangun (2012:208-210) yaitu :

1. Reaksi adalah melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya, dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.
2. Pembelajaran adalah akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan.
3. Perilaku adalah penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Hasil Pelatihan adalah hasil-hasil pelatihan, dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kesimpulan dari seluruh kajian teori pelatihan yaitu pelatihan memiliki banyak metode untuk diterapkan dan juga berjenjang. Pelatihan menekankan bahwa kunci keberhasilan pelatihan adalah memilih metode terbaik sehingga mencapai tujuan-tujuan pelatihan. Cara pelatihan dapat berkontribusi terhadap efektivitas melalui membangun hubungan dengan arah strategis perusahaan.

2. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu *leading*. Motivasi ini dilakukan oleh seorang pimpinan dari perusahaan tersebut yang biasanya dibagi perdivisi untuk memberikan motivasi ke staffnya. Pemberian motivasi berbeda-beda tergantung karakteristik serta kebutuhan dari karyawannya dan juga bergantung pada kebutuhan pada kebutuhan perusahaan dan karyawan.



a. Pengertian Motivasi

© Motivasi menurut Robbins dan Judge (2015:127) adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Pengertian motivasi lainnya menurut Griffin dan Moorhead (2016:90) adalah serangkaian kekuatan yang membuat orang berperilaku dengan cara tertentu.

Motivasi menurut Effendi (2011:152) merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses dan kekuatan dari dalam dan luar diri seseorang yang mengarah pada perilaku ke arah tujuan yang diharapkan.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi “*Three Needs Theory of Motivation*” menurut McClelland dalam Griffin dan Moorhead (2016:99-100) adalah

- 1) *The Need of Achievement* adalah keinginan untuk mencapai suatu tugas atau tujuan yang lebih efektif daripada yang dilakukan di masa lalu.
- 2) *The Need for Affiliation* adalah kebutuhan akan persahabatan manusia.
- 3) *The Need for Power* adalah keinginan untuk mengendalikan sumber daya di lingkungan seseorang.

Teori lain Griffin dan Moorhead (2016:104-107) “*The Expectancy Theory of Motivation*” adalah

- 1) *The Basic Expectancy Model* yaitu mencoba untuk menentukan bagaimana individu memilih di antara perilaku alternatif.
- 2) *Effort-to-Performance Expectancy* yaitu Persepsi seseorang terhadap kemungkinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3) *Performance-to-Outcome Expectancy* yaitu adalah persepsi individu tentang probabilitas bahwa kinerja akan menghasilkan hasil tertentu.

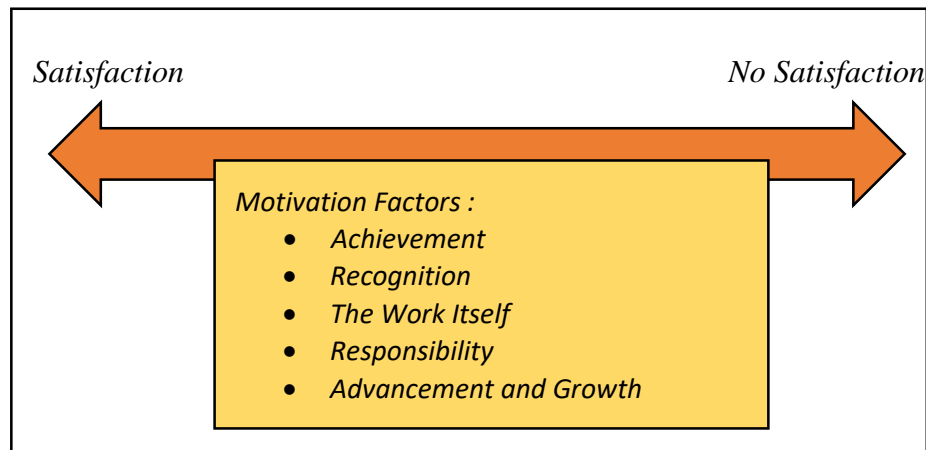
c. Dimensi Motivasi

Ada 2 dimensi motivasi “*The Dual-Structure Theory of Motivation*” menurut Herzberg dalam Griffin dan Moorhead (2016:97-98) yaitu

1) Motivation Factors

Gambar 2.2

Motivation Factors of The Dual-Structure Theory of Motivation by Herzberg



Sumber : *Organizational Behavioral*, Griffin dan Moorhead, 2016

adalah intrinsik terhadap pekerjaan itu sendiri dan mencakup faktor-faktor seperti prestasi dan pengakuan, *motivation factors* mencakup *achievement, recognition, the work itself, responsibility, achievement and growth*. Menurut Daft dan Marcic (2013:501-502) “*Herzberg believed that when motivation are absent, workers are neutral toward work, but when motivators are present, workers are highly motivated and statisfied*”

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI BIKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2) Hygiene Factors



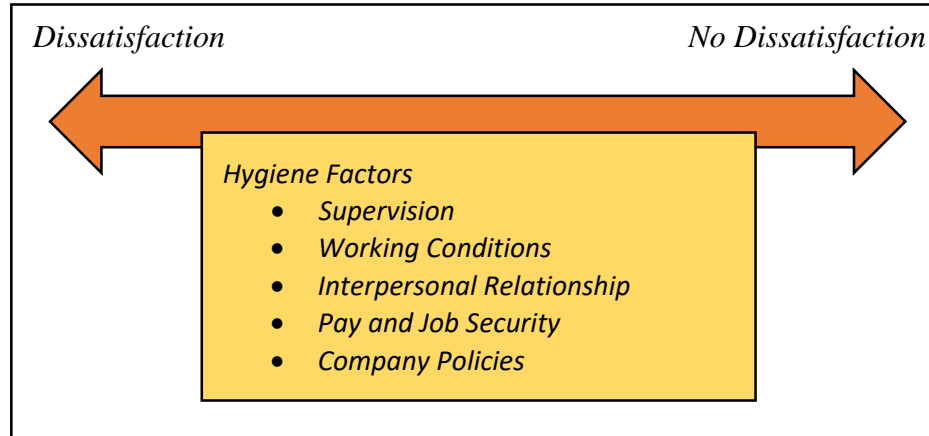
Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.3

Hygiene Factors of The Dual-Structure Theory of Motivation by Herzberg



Sumber : *Organizational Behavioral*, Griffin dan Moorhead, 2016

adalah intrinsik terhadap pekerjaan itu sendiri dan mencakup faktor-faktor seperti gaji dan keamanan kerja, *hygiene factors* mencakup supervisi, kondisi kerja, hubungan antarpribadi, kompensasi dan keamanan kerja, dan kebijakan perusahaan. Menurut Daft dan Marcic (2013:501-502) “*when hygiene factors are poor, work is dissatisfying. However good hygiene factors simply remove the dissatisfaction*”

d. Job Characteristic Model

Ada 5 *Job Characteristic Model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Greg Oldham dalam Robbins dan Judge (2015:155-156) terdiri dari :

- 1) *Skill Variety* adalah keadaan yang mana suatu pekerjaan memerlukan aktivitas berbeda yang bervariasi
- 2) *Task Identity* adalah keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian secara keseluruhan dan dapat mengidentifikasi hasil kerja
- 3) *Task Significance* adalah keadaan di mana suatu pekerjaan memiliki dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain



- 4) *Autonomy* adalah keadaan di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan yang cukup besar dan keluasaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menetapkan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakannya
- 5) *Feedback* adalah keadaan di mana pelaksanaan aktivitas pekerjaan menghasilkan informasi secara langsung dan jelas tentang kinerja anda

e. Skor Motivasi Potensial

Ada perhitungan untuk mengukur potensial motivasi menurut Hackman dan Oldham dalam Robbins dan Judge (2015:156) yaitu

$$MPS = \frac{\text{Keahlian yang bervariasi} + \text{Identitas tugas}}{+ \text{Signifikansi tugas}} \times \text{Kemandirian} \times \text{Umpan balik}$$

Untuk memperoleh potensial motivasi yang tinggi, pekerjaan harus memiliki skor tinggi setidaknya salah satu dari tiga faktor yang mengarahkan pada kebermaknaan yang dirasakan dan tinggi pada kemandirian maupun umpan balik. Jika pekerjaan memiliki skor potensial motivasi tinggi, model memprediksikan motivasi, kinerja, dan kepuasan akan meningkat, sementara ketidakhadiran dan perputaran pekerjaan yang akan turun.

Kesimpulan dari seluruh kajian pustaka motivasi, teori-teori yang digunakan yaitu *Three Needs Theory of Motivation*, *The Expectancy Theory of Motivation* dan dimensi yang digunakan yaitu teori *The Dual-Structure Theory of Motivation*. Menurut Robbins dan Judge (2015) “teori McClelland (*Three Needs Theory of Motivation*) merupakan yang terkuat, terutama mengenai hubungan antara pencapaian dengan produktivitas”. Teori ekspektasi dapat bermanfaat, tetapi mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki beberapa kendala dalam pengambilan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak milik IBI BIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kepurusan, misalnya bias atau informasi yang tidak lengkap, dan keterbatasan dalam penerapannya.

3. Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pekerja yang dapat mencapai tujuan dari perusahaannya tersebut. Biasanya kinerja ini dapat diukur melalui penilaian kinerja yang sudah sesuai dengan standar pekerjaan dari perusahaan tersebut. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang dapat mencapai tujuan perusahaan.

a. Pengertian Kinerja

Berikut pengertian kinerja menurut para ahli antara lain :

Menurut Bangun (2012:231) bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirements*).

Menurut Helfert dalam Gaol (2014:589) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Jadi, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil pekerjaan/prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan serta berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang dicapai seseorang dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

b. Dimensi Kinerja

Dalam variabel kinerja ini tentunya memiliki dimensi, ada 5 dimensi kinerja menurut Bangun (2012:233-234) antara lain :

1. Jumlah pekerjaan yaitu menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.



- 2) Kualitas pekerjaan yaitu setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan waktu yaitu setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran yaitu suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerja sama yaitu tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh suatu orang karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

c. Tujuan Kinerja

Dengan adanya kinerja maka perlu tahu tujuan kinerjanya, menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011:456-461) adalah

- 1) Tujuan Strategis adalah mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai.
- 2) Tujuan Administrasi adalah menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dll.
- 3) Tujuan Pengembangan adalah dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, penempatan yang lebih cocok.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



d. Metode Penilaian Kinerja

Adapun metode penilaian kinerja untuk menilai kinerja karyawan secara umum menurut Bangun (2012 : 238-246) ada tiga, antara lain :

Metode Penilaian yang Mengacu pada Norma, metode ini mengacu pada norma yang didasarkan kepada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan.

- a) Metode Ranking Langsung, dalam metode ini karyawan diurut dari kinerja yang terbaik sampai terburuk. Metode ranking langsung baik digunakan pada perusahaan-perusahaan kecil yang memiliki karyawan dalam jumlah sedikit.
- b) Ranking Alternatif, metode ranking alternatif pada awalnya karyawan dibagi ke dalam dua kategori yaitu karyawan yang mempunyai kinerja terbaik dan terburuk. Karyawan dengan kinerja terbaik ditempatkan pada bagian atas pada daftar dan paling bawah bagi karyawan yang berkinerja paling buruk.
- c) Perbandingan Antarindividu, metode ini membandingkan kinerja antar individu dalam organisasi untuk menentukan karyawan yang terbaik. Setiap Karyawan akan dibandingkan dengan karyawan lainnya, urutan ranking dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali seorang karyawan terpilih sebagai karyawan terbaik dari pasangannya.

Penilaian Standar Absolut, metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu.

- a) Skala Grafik, merupakan metode penilaian kinerja yang paling umum dan sering digunakan. Penilaian diberikan kebebasan dalam memilih salah satu jawaban dari lima pilihan yang telah disiapkan dalam format.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b) Metode Kejadian-Kejadian Kritis, Supervisor melakukan pengamatan dan mencatat kejadian-kejadian kritis atas perilaku seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c) Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku, pendekatan kejadian kritis telah digabungkan dengan skala grafik untuk menghasilkan skala penilaian yang berdasarkan perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS*), BARS meliputi 3 jenis antara lain skala harapan perilaku (*Behavior Operation Scale/BES*) dan skala pengamatan perilaku (*Behavior Observation Scale/BOS*)
- d) Metode Penilaian Berdasarkan Output, metode ini menilai kinerjanya berdasarkan pada hasil pekerjaan.
 - a) *Management by Objective*, metode yang diawali penetapan sasaran yang dilakukan atasan dan bawahan secara bersama-sama kemudian menentukan strategi untuk mencapai sasaran tersebut.
 - b) Pendekatan Standar Kinerja, pendekatan ini mirip dengan MBO hanya saja pendekatan ini lebih banyak menggunakan ukuran langsung, dengan penekanan pada pengujian kinerja.
 - c) Pendekatan Indeks Langsung, Pendekatan ini mengukur kinerja dengan kriteria impersonal obyektif, seperti produktivitas, absensi dan keluar-masuknya karyawan.

e. Waktu Pengukuran Kinerja

Waktu pengukuran kinerja harus mencerminkan pertimbangan strategis, maka menurut Werner, Schuler dan Jackson (2012:300-302) "*The Three Most Common Approaches to Timing Performance Measurement*" terdiri dari :

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1) *Focal Point Approach* adalah pengukuran kinerja untuk semua karyawan terjadi pada waktu yang hampir bersamaan.

2) *Anniversary Approach* adalah mendistribusikan tugas untuk meninjau kinerja dan memberikan umpan balik sepanjang tahun. Misalnya pekerja menerima *rreview* pertama 30 sampai 90 hari setelah tanggal mulai *review*, setelah itu pekerja akan menerima *review* setiap 6 atau 12 bulan.

3) *Naturan Time Span of The Job* adalah jika kinerja dinilai terlalu cepat dalam rentang waktu biasanya, maka tidak dapat diukur secara wajar karena kurangnya informasi dan jika terlalu telat, motivasi dan kinerja mungkin menurun karena umpan balik datang terlambat untuk dapat digunakan.

f. Partisipan Penilaian Kinerja

Dalam penilain kinerja tentunya ada orang yang akan menilai kinerja dan biasanya akan terjadi pro dan kontra, berikut partisipan yang akan melakukan penilain kinerja “*Whom to Involved When Measuring Performance*” menurut Werner, Schuler dan Jackson (2012:303-306) adalah

1) *Supervisors*, banyak perusahaan mengatakan bahwa *supervisors* lah yang paling mengerti bahwannya dalam bekerja dari pada orang lain. Maka dari itu perusahaan memberikan kepercayaan kepada *supervisors* untuk melakukan penilaian dan umpan balik.

2) *Self-Appraisal* adalah melakukan penilaian kinerja pada diri sendiri ini karenakan yang melakukan *self-appraisal* akan menjadi lebih terlibat dan lebih berkomitmen terhadap tujuan.

3) *Peers* adalah penelitian menunjukkan bahwa penilaian oleh rekan dapat menjadi prediktor yang berguna untuk keberhasilan pelatihan dan kinerja masa depan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



4) *Subordinates*, beberapa bawahan memiliki informasi tentang keseluruhan dimensi kinerja dari *supervisor* namun sebagian besar memiliki akses terhadap informasi tentang interaksi bawahan dengan *supervisor* (*upward appraisal*).

5) *Customers* adalah pelanggan yang akan menilai biasanya digunakan oleh restoran dan rumah sakit.

6) *360-Degree Appraisals* adalah penilaian dari segala arah (*horizontal and vertical*) secara keseluruhan.

Kesimpulan dari kajian pustaka terhadap kinerja, mengukur dan mengelola kinerja perusahaan merupakan tantangan perusahaan serta salah satu kunci untuk mencapai keunggulan bersaing. Para manajer yang efektif harus menyadari masalah-masalah yang dilibatkan dalam menentukan metode terbaik atau perpaduan metode untuk situasi-situasi tertentu. Kinerja pun diukur dengan metode-metode yang telah dipaparkan mulai dari metode penilaian yang mengacu pada norma, penilaian standar absolut, metode penilaian berdasarkan output. Setelah kinerja diukur, manajer akan melakukan timbal balik berdasarkan informasi yang didapat kepada karyawannya yang mengakibatkan peningkatan kinerja daripada pertahan diri dan motivasi yang menurun. Para manajer harus mengambil tindakan berdasarkan berbagai penyebab kinerja yang buruk, kemampuan, motivasi atau keduanya.

4. Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya akan memberikan efek kinerja yang baik, jika tidak kinerja akan menurun dikarenakan ketidaktahuan atau kurangnya pemahaman terhadap apa yang dikerjakan dan tujuan dari perusahaan tersebut ini dikuatkan menurut Mejia, Balkin dan Cardy (2013) bahwa “Pelatihan memfokuskan penyediaan pekerja dengan kemampuan yang spesifik atau membantu mereka memperbaiki kekurangan dalam kinerjanya”, dan juga dengan hasil



penelitian Yulianti (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatima Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara” menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.

5. Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi memiliki hubungan dengan kinerja yaitu dengan adanya motivasi yang berkala akan memberikan dampak positif yang membuat kinerja karyawan meningkat dengan hasil pencapaiannya tujuan ini dikuatkan pula menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa “Memotivasi para individu pada akhirnya merupakan kunci bagi kinerja”. Dan juga hasil penelitian pada jurnal Dewi dan Laras (2014) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mahasiswa (KOPMA) di Kabupaten Sleman” menyatakan adanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Kristina Nugi Keran melakukan penelitian tahun 2012 dengan judul “**Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang**” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi memberikan pengaruh pada Kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang. populasi 108 orang, dengan menggunakan teknik acak sederhana (Simple Random Sampling), maka diambil sebanyak 75 sampel. Sampling yang digunakan adalah tabel Krecjie. Hasil

penelitian menggambarkan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi.

Yanuar Yogatama melakukan penelitian tahun 2013 dengan judul **“Analisis Pengaruh Program Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terkait baik secara simultan dan parsial secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening. Jumlah sampel sebanyak 60 responden menggunakan metode simple random sampling. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode path analysis berdasarkan analisis korelasi dan regresi yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil uji hipotesis yang dilakukan pada struktur model-1 diketahui bahwa secara simultan variabel program pelatihan, kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis yang dilakukan pada struktur model-2 diketahui bahwa secara simultan variabel program pelatihan dan kepuasan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Andriyana Ladina melakukan penelitian tahun 2015 dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Trainer Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Raton Manahan”** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel pelatihan dan kompetensi trainer terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Raton Manahan. Sampel dalam penelitian ini 38 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non *probability sample*. Metode analisis data penelitian menggunakan uji regresi linier berganda, sedangkan uji hipotesisnya menggunakan uji F, uji t, dan koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan hasil



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi trainer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Rayon Manahan.

Johanes Eliezer Ayer, Lyndon R.J. Pangemanan dan Yolanda P.J. Rori melakukan penelitian tahun 2016 dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori”** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori sebanyak 80 orang. Teknik pengambilan sampel dengan cara teknik sampling jenuh atau sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.

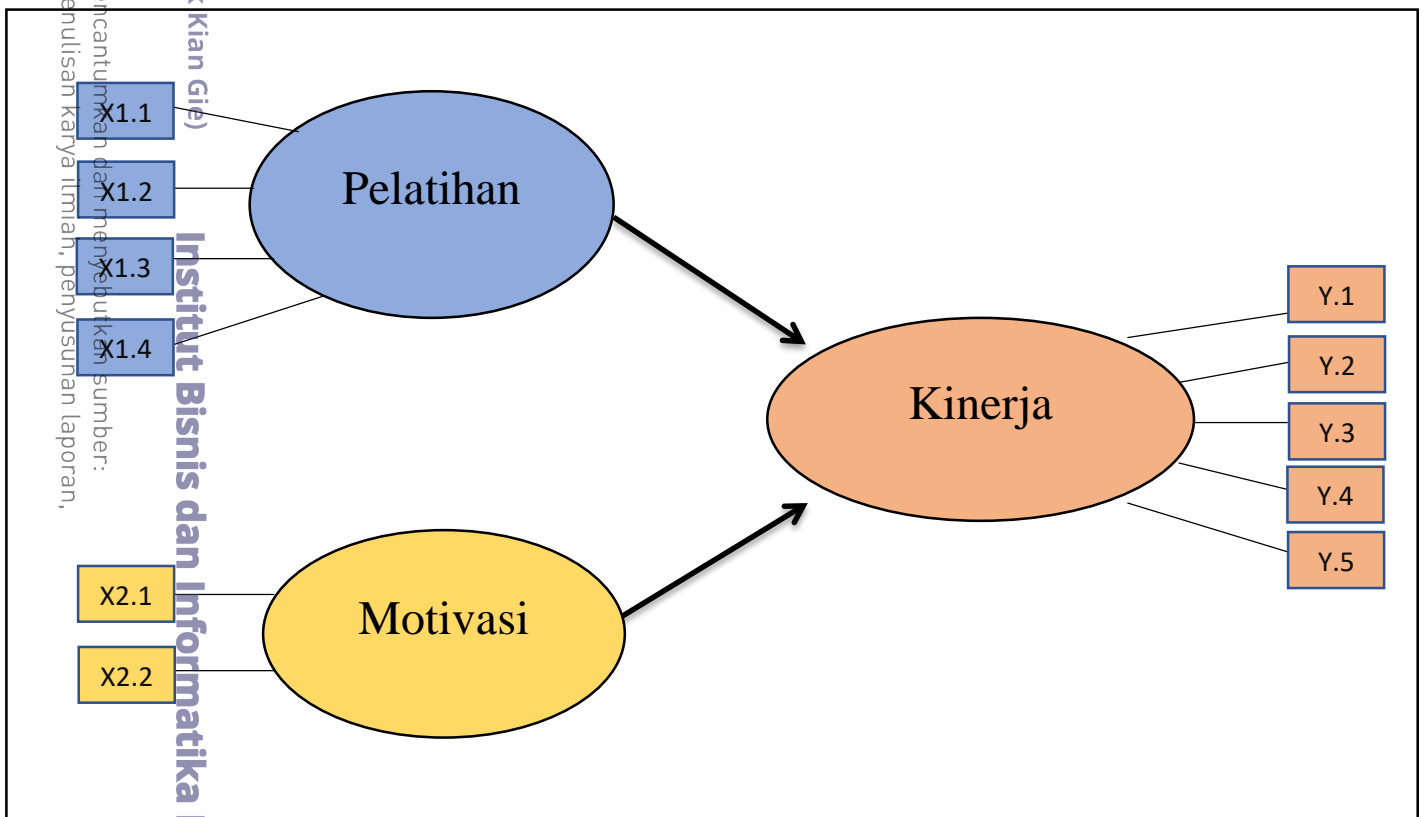
Manahan Kardy Sitanggan. SE.,MM, melakukan penelitian tahun 2016 dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan”** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Instrumen penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan datanya adalah penelitian lapangan, observasi, kuisioner dan penelitian perpustakaan. Menggunakan 100 responden. Hasil penelitian bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh serempak dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori tentang pelatihan dan motivasi yang telah dikemukakan di atas, maka dengan ini peneliti menetapkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada

perusahaan PT X sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja dari karyawan perlu menganalisa terlebih dahulu tentang pelatihan dan motivasi berdasarkan kajian teori yang ada, sehingga terdapat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Perlu diketahui juga motivasi dan pelatihan apa saja apa yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT X. Berikut dimensi dari pelatihan terdiri dari *need assessment* (x1.1), *design* (x1.2), *implementation* (x1.3), *evaluation* (x1.4). Dimensi dari motivasi terdiri dari *motivation factors* (x2.1), *hygiene factors* (x2.2). Dimensi dari kinerja terdiri dari jumlah pekerjaan (y.1), kualitas pekerjaan (y.2), kehadiran (y.3), ketepatan waktu (y.4), kemampuan bekerja sama (y.5). Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran



Sumber: Kerangka Pemikiran, 2018



D. Hipotesis

Hipotesis 1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.