

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hashibuan (2017:21), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hamali, *et al.* (2018:2), Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Menurut Ricardianto (2018:15), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Dari beberapa teori diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen SDM adalah cara mengatur dan memanfaatkan peranan SDM secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan Bersama organisasi/ perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hamali (2018:6) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

4) Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4) Pengintegrasian

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

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) 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 sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini

disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Handoko (2017:294), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Sudarmanto (2015:133), kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Jazuli (2020:3), kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Dari beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran

2. Tipe Kepemimpinan

Siagian (2015:62) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- 1) Bersikap selalu melindungi
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang

lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu.

d. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri.

3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Zainal, *et al.* (2017:34), secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instrukif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultatif

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal.

Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Dimensi Kepemimpinan

Untuk mengukur apakah cara memimpin yang dilakukan seorang pemimpin telah sesuai dengan suatu organisasi dapat diukur menggunakan dimensi kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan menurut Thoha (2010:52) terdiri dari :

- a. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
- b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
- c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
- d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

2.1.3 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Marjaya, *et al.* (2019:129), Motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan.

Menurut Siagian (2015:286), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya.

Menurut Kirana, *et al.* (2021:5) motivasi adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa Motivasi adalah dorongan yang dari dalam ataupun luar diri individu yang digunakan untuk membantu individu melakukan sesuatu atau bekerja.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan, *et al.* (2017:146), tujuan motivasi adalah sebagai Berikut :

- a. Meningkatkan moral serta kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Menjaga kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Membuat efektif pengadaan karyawan
- f. Dapat menciptakan situasi dan kondisi hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas serta partisipasi karyawan
- h. Dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya.
- j. Meningkatkan efisiensi pemakaian alat-alat dan bahan baku perusahaan.

3. Dimensi Motivasi

Proses motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab utama kekompleksan motivasi ini adalah karena

setiap individu begitu jauh berbeda antara satu dengan yang lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukum universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berperilaku dalam keadaan-keadaan tertentu.

Meskipun demikian, usaha menggolongkan kebutuhan dan menggambarkan bagaimana cara kerjanya telah dilakukan. Teori yang paling terkenal adalah yang dirumuskan oleh Abraham Maslow dalam Hashibuan (2017:95) yang menyarankan lima kelompok kebutuhan utama yang berlaku untuk semua orang secara umum, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar sampai suatu hierarki kebutuhan pemenuhan diri (*self-fulfilment*), kebutuhan yang tertinggi. Adapun hierarki Maslow adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya

b. Keselamatan atau keamanan

Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Afiliasi Sosial

Kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Penghargaan

kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi (harga diri) dan kebutuhan untuk dihormati orang lain (prestise). Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk berkecukupan, prestasi, reputasi dan status.

e. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu

sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

2.1.4 Pelatihan Kerja

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Marjaya, *et al.* (2019), pelatihan kerja merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut Jazuli (2020:4), mendefinisikan pelatihan kerja sebagai suatu proses belajar yang mencakup penguasaan keahlian, konsep, hukum – hukum, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2017:70), pelatihan kerja merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah proses meningkatkan ketrampilan karyawan di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.

2. Tujuan Pelatihan Kerja

Menurut Mangkunegara, *et al.* (2016:45), tujuan pelatihan kerja adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki kinerja. karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon utama pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar agar kompeten dalam pekerjaan. Seseorang karyawan baru sering tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu mampu mencapai *output* dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya seperti kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah

melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

3. Jenis-Jenis Pelatihan Kerja

Menurut Riadi (2020:104), berdasarkan metodenya pelatihan kerja dapat diklasifikasi dalam dua jenis, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Adapun penjelasan dari masing-masing jenis pelatihan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. *On The Job Training*

On the job training (OJT) atau *In-house training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. *On the job training* adalah metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan di tempat kerja. Para karyawan mempelajari kerjanya sambil mengerjakan secara langsung.

Dalam metode *on the job training* terdapat berbagai teknik yang bisa digunakan dalam pelatihan, yaitu sebagai berikut:

- a. Rotasi Jabatan. Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Pelatihan Instruksi Pekerjaan. Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan

terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

- c. *Magang*. Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang berpengalaman, Asistensi dan Intership adalah bentuk lain program magang.
- d. *Coaching*. Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
- e. *Penugasan Sementara*. Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. *Off The Job Training*

Off the job training atau *external training* merupakan metode yang pelaksanaannya dilakukan di luar tempat kerja. Pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih atau instruktur biasanya didatangkan dari luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Adapun jenis-jenis pelatihan kerja menggunakan metode *off the job training* adalah sebagai berikut:

- a. Metode studi kerja. Karyawan yang terlibat dalam metode pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penjelasan-penjelasan alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
- b. *Role playing*. Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta pelatihan) untuk memainkan peran yang berbeda.
- c. *Business games*. Suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.
- d. *Vestibule training*. Bentuk pelatihan ini dilaksanakan oleh bukan atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.
- e. Pelatihan laboratorium. Suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihannya adalah pelatihan sensitivitas.
- f. Program pengembangan eksekutif. Program ini biasanya dilaksanakan dilembaga pendidikan. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk mengembangkan secara

khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.

4. Dimensi dan Indikator Pelatihan Kerja

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2020:57), Dimensi dan Indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

- a. Pendidikan, Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
- b. Penguasaan Materi, Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

- a. Semangat mengikuti pelatihan, Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

- b. Seleksi, Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan

3. Materi

- a. Sesuai tujuan, Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
- b. Sesuai komponen peserta, Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.
- c. Penetapan sasaran, Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

- a. Sosialisasi Tujuan, Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

- b. Memiliki Sasaran yang Jelas, Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

- a. Meningkatkan keterampilan, Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Edison, *et al.* (2016:176), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja tinggi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Menurut Hasibuan (2017:94), kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016:43), penilaian kinerja dapat digunakan untuk kepentingan sebagai berikut :

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme

kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Tujuan lainnya dalam melakukan penilaian kinerja adalah sebagai

Berikut :

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian pegawai
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

3. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan.

Selanjutnya menurut Rozarie (2017:65) penilaian kinerja terdiri dari pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil, pendekatan kontingensi. Adapun penjelasan mengenai jenis penilaian tersebut adalah:

1. Pendekatan sikap, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu.
2. Pendekatan perilaku, melihat bagaimana orang berperilaku. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja.
3. Pendekatan hasil, perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang atau yang diselesaikan individu.
4. Pendekatan kontingensi, pendekatan ini selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Pendekatan

sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan tidak sama.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik.

Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Menurut Mangkunegara, *et al.* (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan (2017:95-96), kinerja karyawan memiliki 11 dimensi, yaitu :

- a. Kesetiaan, penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pegawai serta jabatannya dalam organisasi.
- b. Prestasi kerja, penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran, penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
- d. Kedisiplinan, penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan.
- e. Kreativitas, penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- f. Kerjasama, penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan, penilaian kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Pengalaman, penilaian pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang.
- i. Prakasa, penilaian kemampuan berfikir yang berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, meniadapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan, penilaian kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
- k. Tanggung Jawab, penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kbijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, daran dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel dan Dimensi	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Daniel Cassa Augustinus and Cindy Febiola Halim. 2021 <i>The Effect of Motivation Towards Employee Performance for Cafee Worker in Medan</i>	1. Indikator Motivasi : <i>achievement, recognition, challenge, responsibility, involvement, opportunity.</i> 2. Indikator Kinerja : <i>Work quality, work quantity, work condition, behavior and work assessment.</i>	Analisis Kuantita tif Deskriptif menggunakan kuisisioner yang disebarkan kepada 46 responden. Analisa menggunakan Test Hipotesis t- test.	Terdapat korelasi yang kuat antara motivasi dan kinerja sehingga motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
2	Yeti Kuswati. 2020 <i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i>	1. Indikator Motivasi : <i>the principle of participation, communication, recognition, delegated authority and mutual attention.</i> 2. Indikator Kinerja : <i>quantity, quality, productivity, effectiveness</i>	Penelitian menggunakan pendekatan kombinasi Deskriptif dan survey dengan ukuran sampel 82 orang. Hipotesis tes menggunakan <i>simple regression analysis.</i>	Variable motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Asriani, Devia Lorensa, Pebrida Saputri, Tetra Hidayati. 2020 <i>The Effect of Compensation and Motivation to</i>	1. Indikator Kompensasi : <i>Satisfied with basic salary, work facilities, allowance</i> 2. Indikator Motivasi : <i>motivation to work,</i>	Analisis Kuantitatif dengan sumber data berasal dari literatur dan kuisisioner dari 35 responden dan	Kompensasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

	<i>Employee Performance</i>	<i>trying to get the job done, continue to work persistently despite any problem. 3. Indikator Kinerja : Number of jobs produced, the quality of work produced, timeliness of completing work, attendance on working days and hours, ability to work together</i>	hasilnya dianalisa menggunakan <i>simple linear regression</i>	karyawan
4	Sujiati, M Syamsul Ma'arif, Mukhammad Najib. 2017 <i>The effect of motivation and competence on employee performance in satellite technology center – National Institute Aeronautics and Space</i>	1. Indikator Motivasi : <i>Conveying ideas owned which carry positive impact for agency, working seriously even if leader is not monitoring, doing the task given by the leader the best they can, willing to work hard to reach the target of agency, working hard to give excellent results, will not give up although there are many problems faced, and will be looking for another alternative when the attempt did not produce maximum results.</i>	Analisis Kuantitatif menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada 79 responden. Analisa data menggunakan analisis deskripsi dan <i>Structural Equation Modeling (SEM) PLS.</i>	Motivasi dan kompetensi secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan

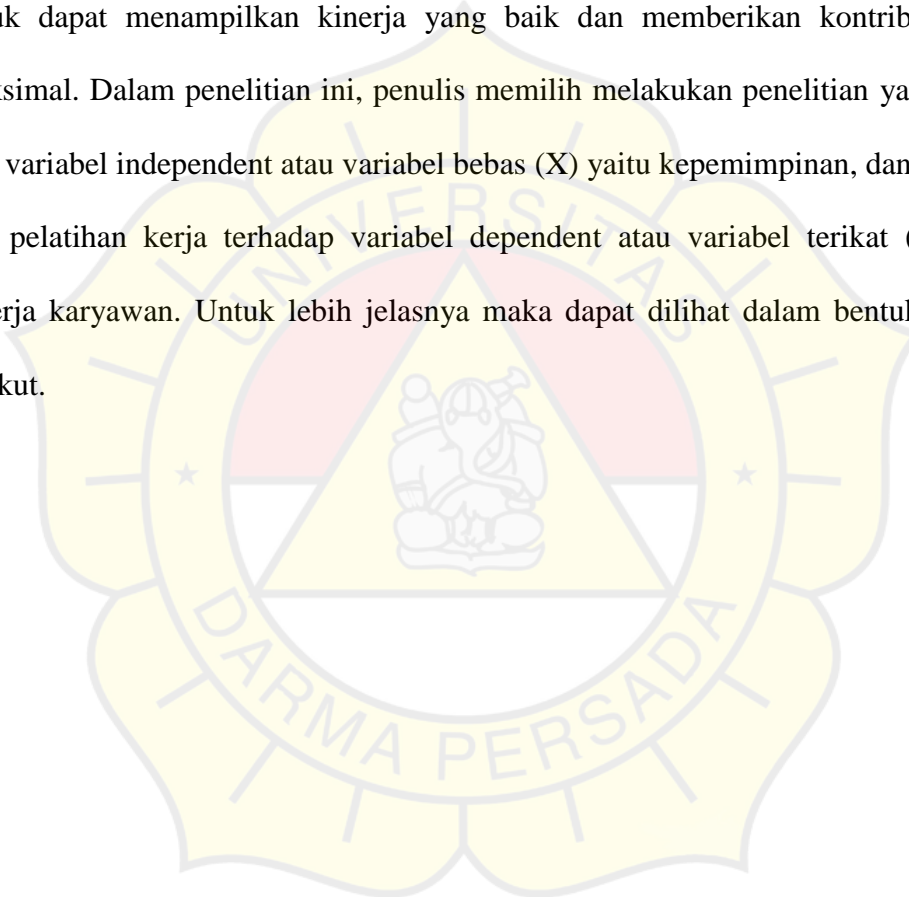
No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel dan Dimensi	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
5	Jufri Alberto, Syamsul Amar B, Dina Patrisia. 2018 <i>The influence of leadership, organizational culture and work climate on employee performance in the department of public workshop and special planning of Padang City</i>	Variabel : 1. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan) 2. <i>Work Culture</i> (Budaya Kerja) 3. <i>Work Climate</i> (Iklim Kerja) 4. <i>Performance</i> (Kinerja)	Analisis Kuantitatif menggunakan <i>propotional random sampling</i> dari 104 sampel penelitian. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner	Kepemimpinan, budaya kerja dan iklim kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Fatmah Bagis, Akhmad Darmawan, Arini Hidayah. 2020 <i>The effect of leadership, work discipline on employee performance through organizational commitment as mediati variables</i>	Variabel : 1. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan) 2. <i>Work Disipne</i> (Disiplin Kerja) 3. <i>Organizational Comitment</i> (Komitmen Organisasi) 4. <i>Employe Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Analisis Kuantitaif menggunakan metode <i>random sampling</i> dari 100 sampel karyawan sebagai responden	Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifian terhadap kinerja karyawan, tetapi budaya organisasi tidak dapat menjadi mediasi bagi kepemimpinan dan disiplin kerja untuk mempengaruhi kinerja karyawan

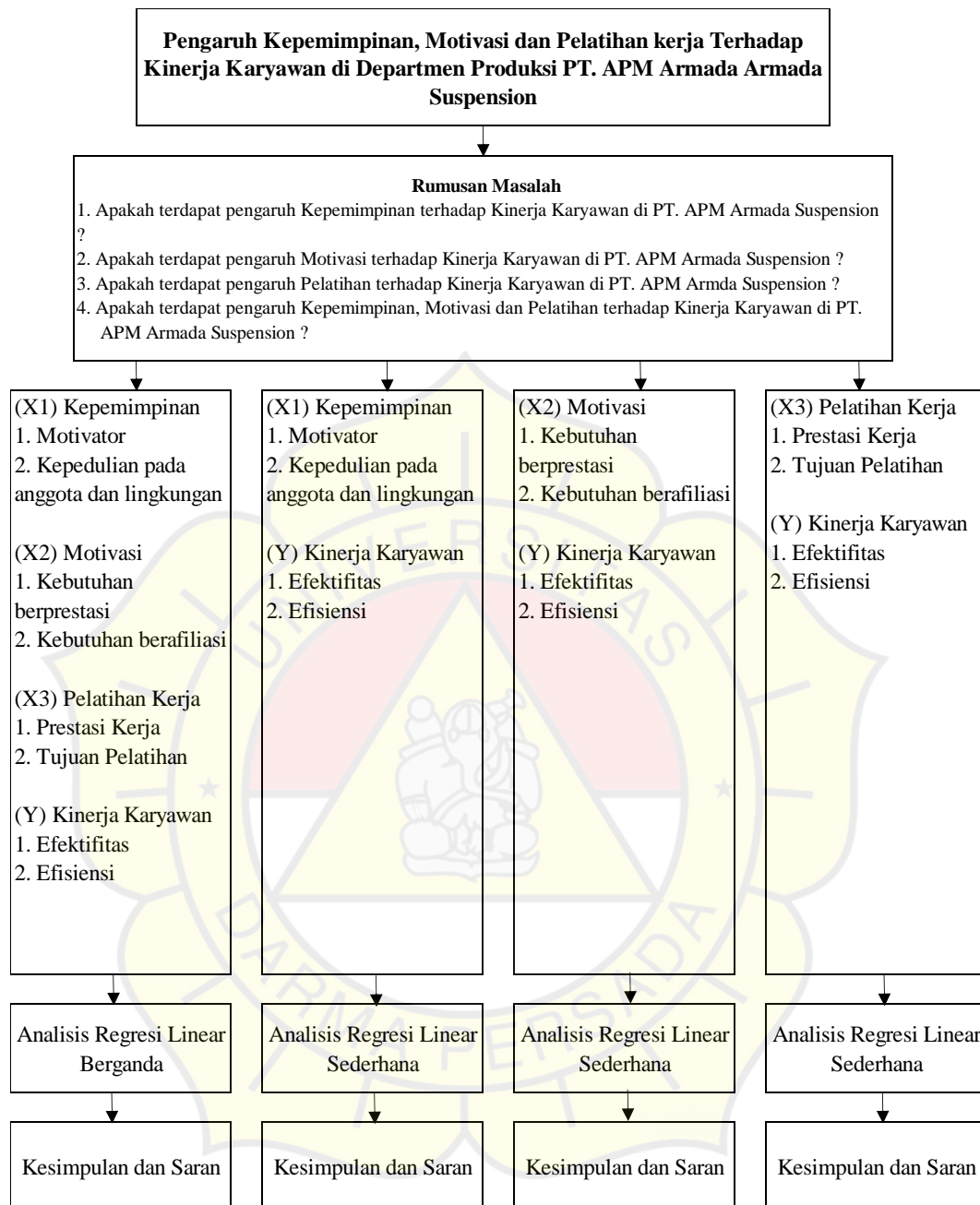
No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel dan Dimensi	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
7	Qiqi Zakiyah, Abas, Rijatul Anwar, Neci Pahdeli, Intan Permata Hati. 2020 <i>The effect of training program and motivation on employee performance at Incoorporation Company Indokarlo Perkasa Otoparts</i>	Variabel : 1. <i>Training Program</i> (Program Pelatihan) 2. <i>Motivation</i> (Motivasi) 3. <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Analisis Deskrip si Kuantitatif dengan penelitian <i>Expla natory Research</i> . Teknik analisis menggunakan <i>statistical analysis</i> dengan Tes Regresi, Korelasi, Determinasi dan Test Hipotesis.	Pelatihan dan motivasi secara masing-masing dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu. 2019 Pengaruh kepemimpinan motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	Variable dan indicator : 1. Indikator kepemimpinan : Kerendahan hati, kejujuran, keadilan, dapat dipercaya, berkomitmen, sabar dan transparan. 2. Indikator motivasi : Kerja keras, orientaasi masa depan, tingkat cita- cita yang tinggi, orientasi tugas dan keseriusan kerja, usaha untuk maju, ketekunan, hubungan rekan kerja, pemanfaatan waktu 3. Indikator pelatihan : Instruktur, peserta, materi dan metode 4. Indikator kinerja : Tujuan, standar, umpan balik, alat dan sarana, kompetensi	Penelitian menggunaan pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif, sampel penelitian mengunakan sampel jenuh dengan jumlah objek penelitian 48 orang. Teknik analisis menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.	Variabel Kepemimpinan berpengaruh negative terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Variabel Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, semua variable berpengaruh positif terhadap kinerja

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel dan Dimensi	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
9	Rahayu Saputri, Nur Rahmah.2018 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Departmen Production di PT Cladtek BI-Metal Manufacturing Batam	Variabel : 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Kinerja karyawan	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan meberikan kuisisioner kepada responden. Menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan uji F dan uji T.	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan, dan motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10	Freddrick Tiagita Putra, B.W. 2018 Pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Metiska Farma	1. Indikator Pelatihan : Pengetahuan karyawan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku. 2. Indikator Kepemimpinan : Memahami tujuan organisasi, memahami dirinya sendiri, mampu mendiagnosa, penyesuaian diri, mampu berkomunikasi 3. Indikator Kinerja : <i>Quality of work, quantity of work, time of work, corporation with others</i>	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan meberikan kuisisioner kepada responden. Objek penelitian adalah semua karyawan PT Metiska Farma, hasil penelitian dinalisa menggunakan analisis statistik regresi linear berganda, uji hipotesis	Pelatihan dan kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Dalam penelitian ini, penulis memilih melakukan penelitian yang terdiri dari variabel independent atau variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan, dan motivasi dan pelatihan kerja terhadap variabel dependent atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk sebagai berikut.





Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber : Data diolah Tahun 2021

2.4 Hipotesis Penelitian

Supranto (2019:59) mengemukakan bahwa hipotesis pada dasarnya adalah suatu anggapan yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, pemecahan persoalan, maupun dasar penelitian lebih lanjut. Anggapan sebagai satu hipotesis juga merupakan data, tetapi karena kemungkinan bisa salah, maka apabila akan digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, haruslah diuji dahulu dengan memakai data hasil observasi. Berdasarkan rangkaian hasil penelitian diatas bahwa kepemimpinan, motivasi dan pelatihan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut:

- Ho₁ : Tidak terdapat Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha₁ : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
- Ho₂ : Tidak terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha₂ : Terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
- Ho₃ : Tidak terdapat Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha₃ : Terdapat Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- Ho₄ : Tidak terdapat Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha₄ : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.