

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2007, p9) melalui perancangan pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian sumber daya manusia (Daft, 2006, p1) sehingga dapat terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins, 2003, p6) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2003, p8). Pendapat lain dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2001,p8) yang menganggap manajemen adalah proses kerjasama dengan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif.

Dari pendapat para tokoh itu dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya serta proses kerja sama dengan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengadilan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan perancangan sistem-sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien (Mathis dan Jackson, 2006, p3) dari sebuah situasi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan penilaian (Dessler, 2005, p4) untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2003, p4).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja (Hasibuan, 2007, p10) sebagai mana pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik (Samsudin, 2006, p22) dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan dapat dipertanggungjawabkan (Hariandja, 2002, p16).

Kesimpulan yang dapat diambil untuk definisi manajemen sumber daya manusia adalah ilmu mengatur penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien melalui perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan penghargaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Panggabean (2002, p16) adalah sebagai berikut :

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri dari :

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

c. Penarikan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon pegawai yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang

dikerjakan, kualifikasi dan sistem kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survey upah dan gaji.

d. Seleksi

Proses penarikan dan seleksi penerimaan pegawai bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan atau usaha untuk memperoleh jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh sumber daya manusia dalam jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi.

2. Pengembangan pegawai

Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui proses orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualifikasi yang dimiliki pegawai sekarang.

3. Perencanaan dan pengembangan karir

Hal ini terdiri dari atas pengertian karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang. Perencanaan karir adalah suatu proses yang

memungkinkan seseorang memilih tujuan karir dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja pegawai. Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan kerja.

5. Kompensasi

Merupakan segala bentuk penghargaan (outcomes) yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kontribusi (inputs) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan pegawai.

6. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan di tempat kerja, sedangkan kesehatan merujuk kepada kebebasan pegawai dari penyakit secara fisik dan mental.

7. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.

2.1.2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat Cushway (2002, p 4-7), “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari proses dalam mencapai tujuan”. Setelah arah dan strategi umum ditentukan, maka langkah berikutnya merumuskan tujuan yang lebih tegas dan mengembangkan dalam bentuk rencana kerja. Tujuan tidak akan tercapai tanpa adanya sumber daya yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia. MSDM merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengatur mereka. MSDM harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen yang lainnya.

Tujuan dari MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi yang mencakup hal berikut :

1. Memberikan sasaran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja

tinggi, serta dilengkapi dengan sarana menghadapi perubahan dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya.

2. Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.
3. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi SDM.
4. Menyediakan bantuan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka.
5. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.

2.1.2.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis and Jackson (2006, p50) mengemukakan ada 4 peran dalam manajemen sumber daya manusia :

1. Peran Adminitrasif untuk Sumber Daya Manusia

Pada tingkat ini, manajemen SDM sebagian besar merupakan operasi bantuan adminitrasi dan adminitratif. Organisasi tersebut mungkin bahkan tidak memperkerjakan karyawan SDM secara langsung, tetapi “mengontrak” mereka dengan imbalan kerja sebuah perusahaan pengontrakan karyawan yang memperkerjakan, membayar, memberikan imbalan kerja, dan memecat bila perlu.

Aktivitas yang paling sedikit dikontrkana keluar meliputi sistem informasi SDM, perencanaan dan adminitrasi kompesasi, serta penanganan persoalan cuti yang terkait dengan urusan keluarga. Untuk meningkatkan efisiensi adminitratif dan responsivitas SDM para karyawan dan manajer, semakin banyak fungsi SDM yang tersedia secara elektronik atau dilaksanakan lewat internet.

2. Peran Penasihat Karyawan untuk Sumber Daya Manusia

Pada umumnya, SDM dipandang sebagai “penasihat karyawan” dalam organisasi. Sebagai suara atas persoalan-persoalan karawayan, profesional-profesional SDM biasanya dipandang sebagai “petugas moral perusahaan” yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategis bisnis. Ketika manajemen SDM berubah, keharusan SDM untuk menyeimbangkan perannya sebagai penasihat para karyawan dan kontributor bisnis menjadi sangat jelas. Maksudnya penyeimbang disini berarti sangat penting bagi profesioanal SDM untuk menunjukkan persoalan dan kekhawatiran karyawan dalam organisasi. Idealnya profesional SDM harus menjadi kontributor yang strategis

beroperasi secara efisien dan efektif dalam hal biaya. SDM memberikan isyarat bahwa pada akhirnya SDM yang berhasil merupakan bagian dari manajemen, dan tanpa kemitraan tersebut dan penasihat karyawan memiliki pengaruh yang terbatas atas keputusan manajemen.

3. Peran Operasional untuk Sumber Daya Manusia

Peran Operasional mengharuskan profesional SDM untuk menyebutkan dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan diorganisasi yang bekerja sama dengan manajer-manajer operasi. Peran ini biasanya meliputi banyak aktivitas SDM. SDM mengimplementasikan rencana yang di anjurkan oleh atau yang dikembangkan bersama dengan manajer lain, begitu pula dengan yang diidentifikasi oleh profesional SDM.

Peran SDM operasional menekankan dukungan untuk organisasi lewat seorang ahli yang menangani masalah dan persoalan SDM. Dengan demikian berbagai upaya yang dilaksanakan biasanya berhubungan dengan pengorganisasian manajemen aktivitas SDM dengan tindakan para manajer didalam organisasi.

4. Peran Strategis untuk Sumber Daya Manusia

Supaya SDM dapat memainkan strategis, iya harus fokus pada implikasi jangka panjang dari persoalan SDM. Pentingnya peran strategis telah menjadi pokok diskusi ekstensif baru – baru ini di lapangan, dan diskusi-diskusi itu menekankan

perlunya manajemen SDM untuk menjadi kontributor strategis yang lebih besar bagi keberhasilan organisasi.

2.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Menurut dari para ahli beberapa pengertian dari pelatihan adalah :

1. Veithzal Rivai (2004, p226), Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Komaruddin Sastradipoera (2006, p121), Bahwa pengembangan dan pelatihan dapat dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis, dan dengan menggunakan metodik dan didaktik yang relevan untuk keduanya.
3. Robert L. Mathis dan Jhon H. (2006, p301), menyatakan bahwa pelatihan adalah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membatu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

4. Prof. Dr. Sudarwan Danim (2008, p43), Pelatihan adalah teknik belajar yang melibatkan pengamatan individual pada pekerjaan dan penentuan umpan balik untuk memperbaiki kinerja atau mengoreksi kesalahan.
5. Noe, Hollenbeck, Gezhart & Wright (2003, p251), mengemukakan pelatihan training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behaviour by employee. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku oleh para pegawai.

Jadi kesimpulan dari pengertian pelatihan dari para ahli tersebut adalah pelatihan merupakan salah satu jenis pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam beberapa waktu yang singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

2.1.3.2. Faktor yang berperan dalam pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2004, p240) dalam melakukan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik

tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. Cost-effectiveness (efektivitas biaya)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketetapan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.1.3.3. Tujuan Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2004, p229), tujuan pelatihan yaitu :

1. Untuk meningkatkan kuantitas output.
2. Untuk meningkatkan kualitas output.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.

6. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

2.1.3.4. Jenis-jenis Pelatihan

Robert L Mathis dan John H. Jackson (2006, p318). Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi:

1. *Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin*: Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. *Pelatihan pekerjaan/teknis*: Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan).
3. *Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah*: Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya: komunikasi antarpribadi, keterampilan-keterampilan manajerial/kepengawasan, dan pemecahan konflik).

4. *Pelatihan perkembangan dan inovatif*: Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional).

2.1.3.5. Pengembangan Pelatihan

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006, p307) Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Pelatihan strategis juga secara tidak langsung menyatakan bahwa profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktivitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan yang kompetitif dan implikasi utama strategi dari strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktivitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis usaha.

Dalam kerangka kerja pengembangan rencana pelatihan yang strategis itu mengandung pada empat unsur tingkatan pokok, yaitu :

1. *Mengatur strategi* : Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. *Merencanakan* : Perencana harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil – hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.
3. *Mengorganisasi* : Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktifitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.
4. *Memberi Pembelajaran* : Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan menghasilkan cara yang efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa yang akan datang.

2.1.4. Motivasi

2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Nawawi (2005, p 351) menjelaskan kata dasar motivasi adalah motif yang berarti dorongan sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa: “manusia hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukai.

Dalam Jurnal Horwitz (1999,p.180), *The emergence of strategic training and development: the current state of play*, dijelaskan jika ada motivasi kuat dari para pemimpin HRD baik dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelatihan, dimana penelitian akan lebih menfokuskan analisis lebih lanjut pada sisi motivasi dan sikap terhadap pelatihan dalam membentuk kinerja karyawan yang handal dan mempunyai integritas yang tinggi terhadap perusahaan.

2.1.4.2. Tujuan Motivasi

Motivasi adalah hal yang sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan bila ingin melihat tujuan perusahaan tercapai, karena tujuan perusahaan akan dapat tercapai bila

didukung oleh kinerja karyawan yang baik. Untuk mencapai kinerja yang baik dari karyawan, maka diperlukan adanya motivasi.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003) :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3. Meningkatkan motivasi karyawan

Ada beberapa para ahli mengungkapkan cara meningkatkan motivasi kerja dan cara memotivasi karyawan, salah satunya menurut Munandar (2008, p342-346) yaitu :

1. Peran pemimpin/ atasan

Dimana ada dua cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu : bersikap keras (dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman) dan memberikan tujuan yang bermakna (bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditentukan dengan tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuan, yang dapat dicapai dengan prestasi kerja yang tinggi)

2. Peran diri sendiri

Dari dalam diri sendiri perlu mengubah diri menjadi tenaga kerja dengan motivasi kerja yang proaktif

3. Peran organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja.

Menurut Mathis – Jackson (2003, p274-278) mengungkapkan beberapa cara untuk memotivasi beragam jenis pekerja, sebagai berikut :

1. Memotivasi para profesional

Berilah kepada mereka proyek-proyek menantang yang berkelanjutan. Berilah mereka otonomi untuk mengikuti minat mereka dan biarkan mereka menstrukturkan kerja mereka dalam cara yang mereka rasa produktif. Memberikan mereka dengan kesempatan pendidikan–pelatihan, lokakarya, menghadiri konferensi–yang memungkinkan mereka tetap menguasai perkembangan dalam bidang mereka.

2. Memotivasi pekerja sementara/Tidak tetap (Contingent)

Tidak ada pemecahan sederhana untuk memotivasi karyawan tidak tetap. Ada dua kelompok kerja tidak tetap, yakni yang secara sukarela dan yang terpaksa. Bagi kelompok sukarela kurangnya kemantapan bukanlah masalah. Namun untuk menghadapi karyawan yang tidak sukarela menjadi tidak tetap jawabannya adalah kesempatan untuk status permanen serta kesempatan untuk pelatihan.

3. Memotivasi angkatan kerja yang beranekaragam

Kata kunci untuk jenis pekerja ini adalah keluwesan (fleksibilitas). Bersiaplah untuk merancang jadwal kerja, rencana kompensasi, tunjangan, menetapkan fisik pekerjaan, dan semacamnya untuk mencerminkan kebutuhan karyawan yang beraneka. Misalkan menawarkan perawatan anak, jam kerja fleksibel, dan berbagai pekerjaan untuk karyawan-karyawan yang memiliki tanggung

jawab keluarga. Atau kebijakan cuti yang fleksibel untuk imigran yang kadang ingin melakukan perjalanan kembali ke negeri asalnya dalam waktu yang lama. Atau mengizinkan karyawan yang akan ke sekolah untuk mengubah jadwal kerja mereka mereka dari semester ke semester.

4. Memotivasi karyawan Jasa Berkeahlian Rendah

Pendekatan tradisional untuk memotivasi jenis pekerja ini berfokus pada memberikan pekerjaan yang lebih luwes dan mengisi pekerjaan-pekerjaan ini dengan para remaja dan pensiunan yang kebutuhan keuangannya tidak terlalu banyak, para pekerja ini juga diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk inventori, penjadwalan, dan pengangkatan kerja. Untuk menekan angka keluar masuk karyawan dapat menggunakan pendekatan non-tradisional seperti seperti menciptakan iklim kerja yang dekat seperti keluarga.

5. Memotivasi Orang Melakukan Tugas-tugas yang Terus Menerus Berulang

Tidak banyak yang dapat dilakukan selain mencoba untuk membuat situasi yang jelek menjadi dapat ditolerir dengan menciptakan iklim kerja yang lebih menyenangkan. Ini mungkin mencakup penyediaan lingkungan kerja yang bersih dan menarik

2.1.4.4. Teori Maslow's hierarchy of needs (Teori Kebutuhan hiarki Maslow)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow (Ivancevich, 2011, p119) bahwa kebutuhan disusun dalam suatu hierarki. Terendah-tingkat kebutuhan adalah kebutuhan fisiologis, dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut.

1. Kebutuhan Fisiologikal yaitu kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat teduh, seks, dan kebutuhan lainnya.
2. Kebutuhan akan keamanan yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi
3. Kebutuhan akan sosial yaitu kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
4. Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti, status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Berbagai defisi kinerja karyawan menurut para ahli :

1. Mathis dan Jackson (2006, p378) berpendapat pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerja meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.
2. Robbins dan Coulter (2005, p226) berpendapat kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan. Kelompok atau organisasi terdiri dari beberapa individu, sehingga kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi.
3. Ambar Teguh Sulistiyani (2003, p223) berpendapat kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang tepat dinilai dari hasil kinerja.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, (2006, p114), kinerja para karyawan adalah awal dari keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kemampuan individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seseorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.

Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik, jika hanya sedikit upaya.

Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin apa yang dilakukan.

3. Dukungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

2.1.5.3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo 2007, p7).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa elemen yaitu:

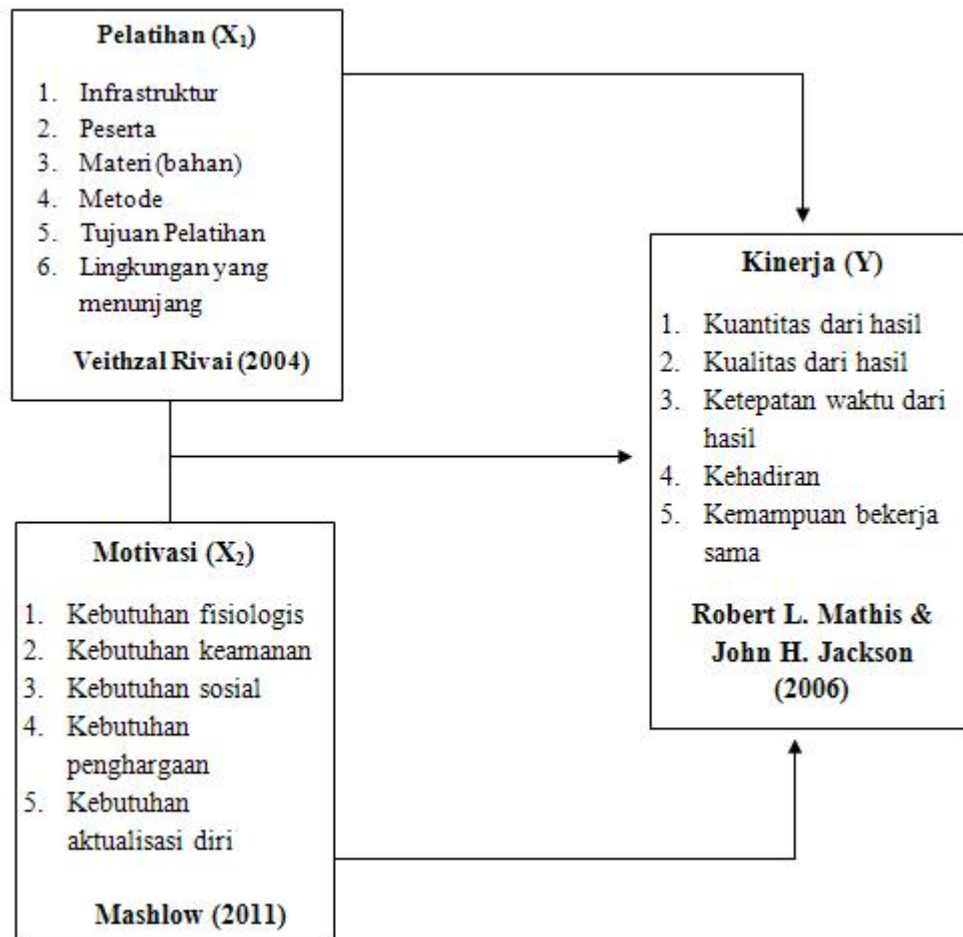
1. *Kuantitas dari hasil*
2. *Kualitas dari hasil*
3. *Ketepatan waktu dari hasil*
4. *Kehadiran*
5. *Kemampuan bekerja sama*

Mathis dan Jackson (2006, p113) sistem manajemen kinerja terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Setelah menganalisis teori-teori dan penelitian yang terdahulu serta setelah didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dependennya, maka penulis mencoba menggambarkan kerangka berpikir seperti terlihat pada gambar dibawah ini
Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Pelatihan
2. Motivasi
3. Kinerja Karyawan



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X₁ = Variabel Pelatihan

X₂ = Variabel Motivasi

Y = Kinerja

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sedangkan motivasi adalah salah satu faktor pendorong yang sangat penting bagi terciptanya peningkatan kinerja karyawan.

2.3. Hipotesis

Dari kerangka berpikir dan tinjauan pustaka diatas, dapat dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai berikut:

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah

Untuk T_1 :

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan

Untuk T_2 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi dengan kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi dengan kinerja karyawan

Untuk T_3 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan motivasi dengan kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan motivasi dengan kinerja karyawan.