

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KINERJA KARYAWAN

Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari pencapaian suatu tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada seorang individu sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan oleh atasan. Kinerja sendiri merupakan alat ukur seorang atasan untuk menilai seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut dan juga untuk menilai karyawan tersebut dalam hal tanggungjawab kerja.

Menurut Moeheriono (2012) dalam Ma'aruf Abdullah (2014) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja, menurut Abdullah (2013) dalam Ma'aruf Abdullah (2014).

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Trisofia Junita Mamangkey, Altje Tumbel, Yantje Uhing (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) dalam Widhayu, Bambang, dan Hakam (2013) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

“Job performance is the result of the quality and quantity of work accomplished by an employee in carrying out duties by the responsibilities given. Performance is a result of work achieved in executing the tasks assigned to them based on skills, experience, and seriousness” menurut Rahima dan Andysah (2017).

Kinerja seorang karyawan dapat dikatakan berhasil atau tidak dapat dinilai melalui indikator pengukur kinerja. Indikator sendiri merupakan tolak ukur dalam melakukan suatu penilaian agar mempermudah dalam memberikan penilaian dan mengevaluasi suatu kegiatan. Indikator setiap kegiatan mempunyai kriteria yang berbeda sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Namun, secara umum indikator kinerja menurut Menurut Mangkubumi (2009) dalam Adad (2014) terdapat indikator kinerja yaitu :

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik hasil seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ia kerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa cepat seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam satu hari

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan cepat, tepat dan tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut PerMen. KP RI Nomor: 5 Tahun 2017 kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan kontrak kinerja dan/atau tugas dan fungsi jabatan dalam organisasi. Kinerja tersebut digunakan untuk menilai apakah hasil kerja pegawai itu dalam katagori baik atau tidak. Penilaian kinerja merupakan uatu proses untuk mendapatkan informasi kinerja pegawai sesuai dengan kontrak kinerja dan/atau tugas dan fungsi jabatan dalam organisasi.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- 2) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggungjawab, yaitu kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- 4) Ketaatan, yaitu kesanggupan karyawan untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- 5) Kejujuran, yaitu ketulusan hati karyawan dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- 6) Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- 7) Prakarsa, yaitu kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan langkah- langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

- 8) Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas

Faktor-faktor Kinerja

Menurut Simanjuntak, (2005) dalam Gaylah dan Nuridin, faktor-faktor kinerja dibagi menjadi 3, yaitu :

- 1) Kompensasi individu adalah penghargaan yang diberikan atas kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Faktor dukungan organisasi, adalah dorongan kepada seorang individu untuk melakukan pekerjaan yang berasal dari lingkungan kerjanya, sarana dan prasarana yang diberikan dan juga pengorganisasian agar setiap unit kelompok kerja dapat mengetahui sasaran yang akan dicapai.
- 3) Faktor psikologis, kinerja karyawan maupun perusahaan atau organisasi tergantung pada kondisi emosi, persepsi, sikap, dan juga motivasi dari setiap elemen.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kasmir (2016) mengenai faktor-faktor kinerja, yaitu :

- 1) Kemampuan dan keahlian, seseorang yang mempunyai keahlian dan kemampuan yang baik maka akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, cepat dan tepat waktu sehingga mampu memberikan hasil yang baik. Begitu pula sebaliknya, seseorang yang tidak mempunyai keahlian dan kemampuan dalam menyelesaikan

pekerjaannya maka akan mengalami kesulitan sehingga akan berdampak pada hasil yang kurang baik dalam bekerja.

- 2) Pengetahuan, seseorang yang mempunyai pengetahuan tentang pekerjaannya maka akan mudah dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah. Begitu juga sebaliknya, seseorang yang tidak mempunyai pengetahuan tentang pekerjaannya maka akan kesulitan dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan sehingga kinerjanya akan kurang baik.
- 3) Rancangan kerja, suatu pekerjaan yang mempunyai rancangan kerja yang baik maka akan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik dan cepat sehingga kinerja yang diberikan akan baik. Begitu juga sebaliknya, apabila suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan kerja yang baik maka pekerjaan tersebut tidak akan cepat selesai dan karyawan pun akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga kinerja yang diberikan akan buruk.
- 4) Kepribadian, seseorang yang mempunyai kepribadian yang baik maka ia akan bersungguh sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga hasil yang diberikan akan baik dan pada akhirnya kinerja yang diberikan juga akan baik. Begitu pula sebaliknya, dimana seseorang yang tidak mempunyai kepribadian yang baik maka itu akan mempengaruhinya dalam bekerja, sehingga hasil yang diberikan akan kurang baik atau buruk.

- 5) Motivasi kerja, jika seseorang memiliki dorongan yang baik untuk melakukan sesuatu atau pekerjaan dari dalam diri individu atau dari luar (perusahaan, orang terdekat, dan lain-lain), maka akan mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Begitu juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki dorongan baik dalam dirinya sendiri atau dari luar, maka akan mempengaruhi dalam menyelesaikan pekerjaannya karena ia merasa tidak semangat dalam melaksanakan tugasnya sehingga hasil yang diberikan akan berkurang.
- 6) Kepemimpinan, merupakan suatu sikap seorang pemimpin bagaimana ia bisa mengatur dan membimbing dengan baik maka bawahannya akan merasa nyaman dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga kinerja yang diberikan akan baik juga. Begitu juga sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu mengatur, memimpin dan membimbing bawahannya dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja dari bawahannya tersebut karena mereka tidak mampu bekerja dengan baik.
- 7) Gaya kepemimpinan, gaya atau sikap seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya mampu mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut. Sehingga kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemimpinnya sendiri.

- 8) Budaya organisasi, kebiasaan – kebiasaan atau norma-norma yang berlaku di organisasi atau perusahaan. Apabila seorang karyawan mampu mematuhi atau mengikuti norma – norma atau kebiasaan – kebiasaan yang berlaku di perusahaan dengan baik, maka kinerja yang diberikan akan baik juga. Begitu juga sebaliknya, apabila seorang karyawan tidak mematuhi atau mengikuti norma – norma yang telah ditetapkan maka kinerja yang diberikan akan buruk atau kurang baik.
- 9) Kepuasan kerja, perasaan gembira atau senang ketika seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya, maka kinerja yang dihasilkan akan baik juga.
- 10) Lingkungan kerja, suasana atau kondisi tempat kerja mempengaruhi kinerja seseorang. Apabila kondisi lingkungan kerja nyaman, memberikan ketenangan saat bekerja serta rekan kerja yang baik, maka kinerja yang nantinya akan dihasilkan akan baik juga begitu pula sebaliknya.
- 11) Loyalitas, suatu bentuk kesetiaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya serta perusahaan yang menaunginya sehingga ia akan tetap bekerja dan membela perusahaannya. Seorang karyawan yang loyal akan mampu bertahan dalam perusahaan. Loyalitas mampu membuat karyawan bekerja dengan baik, sehingga kinerja yang diberikan akan baik juga.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan sesuai yang telah disepakati

sebelumnya. Seseorang yang mampu mematuhi janji – janji yang telah disepakati dengan baik mampu menunjukkan kinerjanya dengan baik pula. Sehingga apabila ia melanggar kesepakatan yang ada ia akan merasa bersalah, sehingga mampu memengaruhi kinerja seseorang tersebut.

- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan sesuai dan tepat waktu.

Dampak Kinerja

Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, menurut Nitisemito (1992) dalam Sinay (2009), kinerja akan menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja. Hal ini akan berdampak pada efektifitas perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi. Semakin tinggi kinerja dari karyawan, maka produktivitas secara keseluruhan akan meningkat. Pengertian kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Widhayu, Bambang, dan Hamkam menunjukkan bahwa kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Hal ini berdampak pada pengetahuan karyawan dalam memahami pekerjaannya.

MOTIVASI KERJA

Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan agar mampu mencapai tujuan yang

diinginkan. Sopiah (2008) dalam I Wayan Bagia (2015) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan-tujuan tertentu. Staton (1981) dalam I Wayan Bagia (2015) menyimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Menurut Susatyo (2013) motivasi merupakan dorongan (ide, emosi atau kebutuhan fisik) yang menyebabkan seseorang mengambil suatu tindakan. *“Motivation is the drive of the individual to perform certain actions based on their needs. The motivation of individuals can be understood as an encouragement to achieve the objectives of the company and himself”* menurut menurut Rahima dan Andysah (2017).

I Wayan Bagia (2015) mengatakan bahwa motivasi mempunyai 3 karakter pokok, yaitu: *Pertama* usaha, kekuatan seberapa besar perilaku yang dilakukan baik yang terlihat maupun tidak. *Kedua*, kemauan keras, kesungguhan seseorang dalam melakukan suatu tindakan atau pekerjaan. *Ketiga*, arah atau tujuan, usaha dan kemauan kerja keras seseorang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hamzah B. Uno (2007) mengatakan seseorang dapat merasa bahwa dirinya termotivasi dapat dilihat melalui dari indikator-indikator sebagai berikut :

a) Motivasi Internal

- 1) Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas,
- 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas,

- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang,
- 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya,
- 5) Memiliki perasaan senang dalam bekerja,
- 6) Selalu berusaha mengungguli orang lain,.
- 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

b) Motivasi Eksternal

- 1) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya,
- 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya,
- 3) Bekerja dengan harapan memperoleh insentif
- 4) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Faktor-faktor yang Menjadi Sumber Motivasi

Soleh Purnomo (2004) dalam Susatyo (2013) mengatakan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi sumber motivasi, antara lain :

- 1) Kemungkinan untuk berkembang, di mana seorang individu terdorong untuk mengembangkan kinerjanya yang menurut individu tersebut belum sesuai dengan apa yang diharapkan.
- 2) Jenis pekerjaan, seorang individu akan merasa senang dan bersemangat apabila individu tersebut bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang ia sukai dan juga ia kuasai.
- 3) Apakah mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka berkerja.

Mc Clelland (1987) memberikan penjelasan yang berbeda mengenai Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi sebagai:

1) Bertanggung Jawab

Individu mempunyai perhitungan dan pertimbangan secara matang karena memiliki tanggung jawab terhadap pemecahan masalah yang telah dibuatnya. Tanggung jawab ini ditunjukkan dengan memilih tantangan, resiko yang sedang. Dengan demikian benar-benar melaksanakan suatu pekerjaan tanpa adanya beban karena individu memilih resiko yang sebanding dengan kemampuannya.

2) Memanfaatkan Umpan Balik (feed back)

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi biasanya menyenangi umpan balik secara riil dan cepat dari apa saja yang telah dilakukannya sehingga dengan cepat pula individu akan memutuskan apabila hasil yang dicapai kurang memuaskan untuk beralih pada aktivitas lain jika hasil yang diperoleh telah maksimal.

3) Inovatif

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selalu berupaya mencari informasi baru. Individu kelihatan tidak banyak istirahat dan ingin selalu berubah yang didasari oleh sikap yang berorientasi ke masa depan

4) Sukses dalam pekerjaan

Individu mempunyai kinerja yang baik dan pantang menyerah hasil dari dorongan motivasi menjadi prediktor kesuksesannya dalam bidang yang ditekuninya.

5) Menetapkan sasaran yang menantang

Individu akan mempertimbangkan terlebih dahulu resiko yang akan dihadapinya sebelum memulai suatu pekerjaan dan cenderung lebih menyukai permasalahan yang memiliki tingkat kesukaran yang sedang, menantang namun memungkinkan untuk diselesaikan.

Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Maslow (1943) dalam Susatyo (2013) mengatakan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kebutuhan pokok. Ia mengelompokan kebutuhan tersebut dalam 5 poin pokok dan tersusun dalam bentuk piramid, atau lebih dikenal dengan nama Hirarki Kebutuhan Maslow. Ia memberikan tingkatan pada kebutuhan pokok tersebut mulai dari bawah atau terendah. Kelima kebutuhan pokok tersebut antara lain:

- 1) Kebutuhan fisiologis, seperti halnya meliputi rasa lapar, rasa haus, kebutuhan, sandang, papan, dan kesehatan.
- 2) Kebutuhan rasa aman, seperti halnya meliputi merasa aman dan terlindungi dari segala bentuk marabahaya.

- 3) Kebutuhan sosial, seperti halnya meliputi interaksi sosial dan diterima oleh orang lain.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, seperti halnya meliputi dihormati, presties, pengakuan, dan kekuasaan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, seperti halnya meliputi maksimalisasi potensi, mendapatkan kepuasan diri, mngetahui, dan memahami.

b. Teori Motivasi Herzber (1966)

Menurut Herzber (1966) dalam Susatyo (2013) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mendorong seseorang untuk menekan rasa ketidakpuasan dan berusaha mencapai rasa puas terhadap tindakan atau kegiatan yang dikerjakan. Dua faktor tersebut yaitu faktor ekstrinsik (*hyhiene*) yang meliputi hubungan antara individu, administrasi/kebijakan perusahaan, gaji/imbalan, penyelia dan kondisi lingkuan kerja. Sedangkan faktor lain yaitu faktor intrinsik (*motivator*) yang meliputi prestasi, penghargaan, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, tanggung jawab, pekerjaan sendiri.

c. Teori Motivasi Douglas McGregor

Douglas dalam Susatyo (2013) mengemukakan bahwa motivasi dibagi menejadi dua pandangan, yaitu terori X (negatif) dan teori Y (positif). Berdasarkan teori X (negatif) terdapat 4 pengadaian pandangan yang dipegang oleh manajer, yaitu :

- 1) Karyawan secara intheren tertanam dalam diriya tidak menyukai kerja,

- 2) Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan,
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab,
- 4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Sangat berbanding terbalik dengan teori X mengenai pandangan tentang motivasi, teori Y (positif) mempunyai pandangan sebagai berikut :

- 1) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan seawajarnya seperti istirahat dan bermain,
- 2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran,
- 3) Rata-rata orang akan menerima tanggungjawab,
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

d. Teori Motivasi Vroom (1964)

Vroom (1964) dalam Susatyo (2013) menjelaskan mengapa seseorang meyakini bahwa dirinya tidak dapat melakukan suatu pekerjaan atau tindakan, meskipun hasil dari kegiatan tersebut sangat ia inginkan. Menurut Vroom, pengaruh tinggi rendahnya suatu motivasi dipengaruhi oleh 3 komponen, antara lain :

- 1) Ekspektasi (harapan) dalam keberhasilan suatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya,

- 2) Instrumentalis, penilaian tentang *outcome* dan *feedback* apa yang akan terjadi apabila tugas tersebut berhasil dilakukan, begitu juga sebaliknya,
- 3) Valensi, merespon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, negatif, atau netral. motivasi tersebut akan tinggi apabila suatu kegiatan atau tugas menghasilkan hasil melampaui apa yang diharapkan dan motivasi akan rendah apabila tugas atau kegiatan tersebut menghasilkan hasil yang tidak melebihi apa yang diharapkan.

Dampak Motivasi

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno, Azis, dan Maria (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja berdasarkan persepsi karyawan. Jadi, dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Ardian (2016) dan Gaylah dan Nuridin (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

PELATIHAN

Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu program yang dikeluarkan dan diadakan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawannya untuk meningkatkan pekerjaannya dan juga memberi motivasi kepada karyawannya untuk mengembangkan kinerjanya.

Menurut Seokidjo (2003) dalam Gaylah dan Nuridin (2017) bahwa pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama dalam hal intelektual dan kepribadian. *"The training is a learning process to obtain the skills, concepts, rules, or attitude to improve employee performance"* menurut Rahima dan Andysah (2017). Tujuan dari diadakannya pelatihan menurut Kasmir (2016) diantara lain :

- 1) Menambah pengetahuan baru, seorang karyawan memperoleh pengetahuan tambahan dalam bekerja sehingga nantinya secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku dalam bekerja.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan, seorang karyawan yang awalnya dalam bekerja ia belum secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan diteri pelatihan diharapkan karyawan tersebut mampu meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- 3) Meningkatkan keterampilan, karyawan harus terampil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga perlu adanya dilakukan pelatihan agar karyawan lebih terampil dalam bekerja.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab, karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang lebih daripada sebelumnya dalam bekerja, sehingga ini mampu mempengaruhi hasil pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

- 5) Meningkatkan rasa percaya diri, karyawan akan memiliki kemampuan serta pengetahuan lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga mampu meningkatkan rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan.
- 6) Memberikan motivasi kerja, karyawan akan merasa lebih termotivasi dalam bekerja setelah diberi pelatihan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik.
- 7) Menambah loyalitas, karyawan yang mengikuti pelatihan akan merasa lebih setia kepada perusahaan sehingga akan mengurangi *turn over* karyawan. Loyalitas karyawan meningkat sehingga rahasia yang dimiliki perusahaan akan lebih terjaga karena adanya perasaan setia kepada perusahaan.
- 8) Membentuk *team work*, setelah mengikuti pelatihan karyawan akan merasakan keterikatan keluarga yang tidak dapat terpisahkan, dengan demikian mampu mengurangi sikap kepentingan individual dan lebih mementingkan kepentingan kelompok atau perusahaan.

Diadakannya suatu pelatihan dikarenakan untuk menghadapi pekerjaan baru, adanya kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku tentang pekerjaan yang dijalani, adanya kebijakan baru, dan juga adanya promosi ke jabatan baru. Indikator-indikator yang menunjang kegiatan pelatihan menurut Menurut Andrew E. Sikula (1981) dalam

Mangkunegara (2011) dalam Meirizka (2015), yaitu: Pendidikan Prosedur Sistematis, Keterampilan teknis, Mempelajari pengetahuan, Mengutamakan praktek dari pada teori.

Faktor–faktor Pelatihan

Adapun keberhasilan suatu kegiatan pelatihan dipengaruhi oleh beberapa menurut Veithzal (2004) dalam Ida Nurmayanti, yaitu antara lain :

- 1) Materi yang Dibutuhkan : Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
- 2) Metode yang Digunakan : Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Kemampuan Widyaiswara/Instruktur Pelatihan : Mencari sumber-sumber
- 4) Informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 5) Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran : Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 6) Peserta Pelatihan : Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 7) Evaluasi Pelatihan : Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan

tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

Dampak Pelatihan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Santi (2013) mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara pelatihan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, pengadaan pelatihan di suatu perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja karena ia lebih mampu memahami pekerjaannya dan apa yang yang harus ia kerjakan. Penelitian yang dilakukan oleh Gaylah dan Nuridin (2017) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Widhayu, Bambang, dan Hakam menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENURUNAN HIPOTESIS

Pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja

Pelatihan merupakan program yang dilakukan oleh perusahaan yang terhadap karyawannya untuk mengembangkan kinerja karyawan tersebut. Pelatihan dapat dikatakan berhasil salah satunya karena adanya kesesuaian materi terhadap kebutuhan dari karyawan atau peserta pelatihan. Selain itu, karyawan juga akan memperoleh pengetahuan dan juga informasi sehingga karyawan tersebut dapat mengembangkan dirinya dalam bekerja yang lebih baik lagi yang nantinya akan berdampak pada kualitas kerja karyawan tersebut.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardian (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika materi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Gaylah dan Nuridin (2017) menjelaskan bahwa pelatihan dan secara simultan mampu memberikan kontribusi yang kuat, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini, adalah :

H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh antara pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan

Pelatihan merupakan program yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya untuk mengembangkan kemampuan kerja karyawan tersebut. Apabila seorang karyawan telah mendapatkan suatu pelatihan maka karyawan akan terdorong untuk mengembangkan dirinya dalam bekerja. Pada kegiatan pelatihan sendiri karyawan akan memperoleh banyak pengetahuan dan informasi tentang pekerjaannya dan bagaimana cara untuk menyelesaikan suatu masalah, sehingga karyawan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri tepat waktu dan memperoleh suatu penghargaan dari pimpinan maupun orang sekitar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuyun, Wayan, dan Agus (2017) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, jika kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi pelatihan dan juga mempengaruhi peserta pelatihan maka akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya setelah diberi pelatihan oleh perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini, adalah:

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk bertindak dan berkerja. Seseorang diberi tanggungjawab atas pekerjaannya maka ia akan termotivasi dalam dirinya untuk mengerjakan pekerjaan tersebut karena ia merasa sudah dipercaya oleh pimpinannya untuk melakukan tugas tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ardian (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Gaylah dan Nuridin (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya adanya motivasi yang timbul dalam diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu :

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel

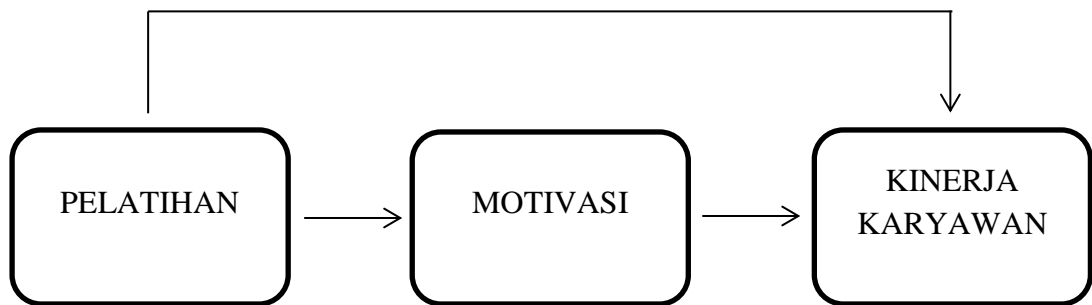
Kinerja merupakan hasil tercapai atau tidaknya suatu pekerjaan yang diberikan atau dilakukan. Terdapat beberapa faktor dimana kinerja seseorang dapat dikatakan baik, dua diantaranya yaitu dilakukannya pelatihan dan juga pemberian motivasi. Pelatihan merupakan program yang dikeluarkan perusahaan untuk mempersiapkan tenaga kerja agar siap untuk bekerja serta sebagai media pengenalan tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Hasil dari pelatihan dapat dilihat dari motivasi dirinya apakah ia akan terdorong untuk melakukan perubahan setelah melakukan pelatihan atau tidak.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuyun, Wayan, dan Agus (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan akan meningkat dengan adanya diberi pelatihan untuk menambah kemampuan dan *skill* yang dimiliki karyawan sehingga ia akan terdorong untuk merubah kebiasaan dalam bekerja.

H4: Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi