

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Landasan Teori

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Simamora, sebagaimana yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela, pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, maupun perubahan sikap seseorang. Menurut Departemen Pendidikan Nasional, pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.¹

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan.²

Chan menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat

¹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 209.

² Fatahullah Jurdi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing)*, (Malang: Intrans Publishing, 2018), hlm. 104.

ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan dengan segera.³

Roger dan Caple menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.⁴

Barbazette menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, pada umumnya, fungsi latihan dalam organisasi adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.⁵

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan memungkinkan

³ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), hlm. 23.

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atas pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja serta produktivitas kerja yang lebih baik.

b. Kebutuhan Pelatihan

Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh karena itu, bentuk pelatihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.⁶

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi :⁷

- 1) Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan

⁶ Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), hlm. 109.

⁷ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 168-169.

itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.

- 2) Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
- 3) Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik inter (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

c. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

1) Tujuan Pelatihan.

Berikut ini beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat :⁸

⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: Rajawali Pers, 2108), hlm. 131-133.

a) Menambah pengetahuan baru.

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

b) Mengasah kemampuan karyawan.

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

c) Meningkatkan keterampilan.

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

d) Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu

karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

e) Meningkatkan ketaatan.

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan. Karyawan juga diberitahukan tentang sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar. Demikian pula *reward* (balas jasa) yang akan diterima jika mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

f) Meningkatkan percaya diri.

Artinya percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan-pelatihan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

g) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.

Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuhnya rasa

memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik. Rasa memiliki ini harus selalu ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan, sehingga mereka merasa di rumah sendiri.

h) Memberikan motivasi kerja.

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi kerja karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

i) Menambah loyalitas.

Artinya dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. lebih dari itu dengan loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan, karena sayang adanya rasa memiliki perusahaan.

j) Memahami lingkungan kerja.

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.

k) Memahami budaya perusahaan.

Artinya karyawan menjadi lebih tau apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan. Hal ini karena di dalam pelatihan materi tentang budaya perusahaan juga harus diajarkan kepada seluruh karyawan. pemahaman tentang budaya perusahaan harus untuk dilaksanakan seluruh karyawan.

l) Membentuk *team work*.

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan (satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lainnya. Dengan demikian, karyawan akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

2) Manfaat Pelatihan.

Di samping keuntungan mengikuti pelatihan terdapat pula manfaat lain yang diperoleh dengan adanya pelatihan. Adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut :⁹

⁹ *Ibid*, hlm. 133-135.

a) Perencanaan karier.

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

b) Kompensasi.

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung, karena berkaitan, tetapi melalui peningkatan kinerjanya, karena telah mampu mengerjakan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

c) Alat negosiasi.

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga, nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

d) Memiliki kepuasan tersendiri.

Artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik-baiknya.

e) *Refreshing*.

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana hiburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

d. Proses Pelatihan

Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Berikut empat langkah dalam proses pelatihan, yakni :¹⁰

1) Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan

¹⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 203.

ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, antara lain :¹¹

a) Analisis organisasional.

Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Disini, penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Kemudian, disesuaikan dengan kebutuhan di masa yang akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

b) Analisis pekerjaan.

Cara ini dilakukan dengan memabandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

¹¹ *Ibid*, hlm. 203-204.

c) Analisis individual.

Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para anggota organisasi.

2) Perancangan Pelatihan

Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu dipahami jika bekerja dalam sebuah organisasi. Dikatakan demikian, karena pembelajaran adalah suatu proses psikologi yang tidak sepenuhnya dipahami oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain :¹²

a) Kesiapan peserta pelatihan.

Kegiatan pelatihan dapat berhasil, para peserta latihan dituntut harus siap dalam mengikutinya. Para peserta pelatihan yang siap berarti mereka mempunyai

¹² Ibid, hlm. 204-206.

keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi, dan efektivitas diri.

b) Kemampuan pelatih.

Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Berbagai metode yang tepat dapat dipilih untuk memudahkan pemahaman materi yang disampaikan.

c) Materi pelatihan.

Materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan pada proses pelatihan. Materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Perusahaan membuat materi pelatihan yang dapat disampaikan oleh pelatih dan mudah untuk dipahami para peserta latihan.

3) Pelaksanaan Pelatihan.

Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat

digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrumen pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Variabel-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan.¹³

4) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian. Tentu, perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atas pelaksanaan pelatihan.¹⁴

e. Metode Pelatihan

Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode *on the job training* dan *off the job training*.¹⁵

1) Metode *on the job training*.

Metode on the job training merupakan yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya

¹³ Ibid, hlm. 206-207.

¹⁴ Ibid, hlm. 208.

¹⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 210-211.

secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain :

- a) Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- b) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk pengembangan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- c) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- d) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami

perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2) *Metode off the job training.*

Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

- a) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.

Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat lebih

baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

- b) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c) *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

f. Pelatihan dalam Pandangan Islam

Dalam khazanah pengetahuan Islam, secara formal tidak ditemukan dengan pasti pola pelatihan atau pembinaan karyawan di zaman Rasulullah. Namun, dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu dan pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan adanya tradisi pelatihan dan pembinaan Islam. Ketika Islam datang, Rasulullah membawa

sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya.¹⁶

Berdasarkan Al-Qu'an surat Al-Jumu'ah ayat 2 :¹⁷

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (٢)

Artinya : “Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf (ummiy) seorang Rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah. Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”. (Q.S Al-Jumu'ah : 2).

Kandungan dari ayat ini adalah (dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf). Dalam ayat ini dijelaskan bahwa Nabi Muhammad diutus oleh Allah dengan kebenaran yang dibawanya kepada kaum yang belum tahu membaca dan menulis pada waktu itu.

Rasulullah sangat berusaha besar untuk belajar dan mendapatkan ilmu pengetahuan, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-A'laq ayat 1-5 :¹⁸

¹⁶ Damingun, Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam, Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol. 10, No. 1, Januari 2016, hlm. 75.

¹⁷ Departemen Agama RI Mushaf Al-Qur'an Terjemah, (Depok: Al-Huda, 2005), hlm. 554.

¹⁸ Departemen Agama RI..., hlm. 598.

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) أَقْرَأْ
 وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
 (٥)

Artinya : “(1) Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang menciptakan (2) Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah (3) Bacalah, Tuhanmulah yang Maha Pemurah (4) Yang mengajar manusia dengan perantara kalam (5) Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya”. (Q.S Al-A’laq : 1-5).

Dalam ayat diatas, Al-Qur’an mengatakan bahwa pendidikan dalah dasar atau landasan bagi kemajuan manusia. Dengan adanya pelatihan dan pembinaan secara perlahan manusia mempelajari cara untuk mengetahui apa yang ada di dalam dunia yang penuh dengan rahasia dan faedah masing-masing, kemudian potensi itu hanya dapat menjadi kenyataan bila diketahui melalui ilmu pengetahuan.

Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dalam penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁹

¹⁹ Azizah Nur Rahmayani, Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri di Surabaya Dan Sidoarjo, Jurnal JESST, Vol. 1, No. 1, Januari 2014, hlm. 23.

Seperti sebagaimana Firman Allah dalam AlQur'an Surat Al-Qashash ayat 26 :²⁰

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ص إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ
(٢٦)

Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S Al-Qashash : 26).

Berkaitan dengan ayat diatas jelas bahwasannya seorang karyawan dipilih berdasarkan kekuatan mental dan fisik dalam menghadapi tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat dipercaya. Kekuatan seperti itu dapat dihasilkan melalui pelatihan yang secara teratur diberikan kepada karyawan guna memperbaiki kinerjanya. Permitasari menyatakan dalam Jurnal Azizah, pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Ar-Rad aya 11 :²¹

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ...
...

Artinya : "Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri". (Q.S Ar-Rad : 11).

²⁰ Departemen Agama RI..., hlm. 389.

²¹ Departemen Agama RI..., hlm. 251.

Makna dari surat tersebut, jika dikaitkan dengan pelatihan, maka pelatihan merupakan salah satu cara untuk mencapai perubahan yang lebih baik dimana dapat dikatakan bahwa adanya program pelatihan adalah suatu hal yang baik.

g. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Yoyo Sudaryo dkk diantaranya :²²

1) Instruktur

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

2) Peserta

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

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya

²² Yoyo Sudaryo dkk, *Sumber Daya Manusia (Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik)*, (Yogyakarta: ANDI, 2018), hlm. 135.

manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

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

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

Indikator-indikator pelatihan menurut Siagin sebagaimana yang dikutip oleh Yoyo Sudaryo dkk, adalah :²³

1) Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan, terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang kariernya dalam perusahaan. Selain itu, dalam pelatihan terdapat pelatih yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

²³ *Ibid*, hlm. 136.

2) Materi Pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan harus disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

3) Tingkat Kesulitan Kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

4) Transfer Pengalihan

Transfer yang dimaksudkan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Mathis dan Jackson mengatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Wilson Bangun motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang

melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengerahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia.²⁴

Gray, dkk menyatakan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal maupun eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.²⁵

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.²⁶

Berdasarkan uraian-uraian diatas, penulis menyatakan motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur dalam memenuhi suatu tujuan yang di telah ditetapkan. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.

²⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 312-313.

²⁵ J Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 2.

²⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 607.

b. Tujuan Mengelola Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja

Mengelola motivasi untuk meningkatkan kinerja berhubungan dengan penggunaan kekuasaan dan kepemimpinan, apapun budaya dari suatu negara ataupun organisasi tersebut. Proses ini memerlukan waktu karena ada perbedaan di antara manajer dan perbedaan kolektif antar organisasi.²⁷

Tujuannya yaitu mengajarkan pada manajer bagaimana mengukur hasil dan menangani tim mereka dan untuk mengubah cara kerja mereka apabila diperlukan. Penyelesaian konflik, memfokuskan berbagai individu kepada satu tujuan bersama, kepemimpinan dalam proyek dan mengubah kemampuan adaptif dan kemampuan memengaruhi. Setiap aktivitas ini baik manajemen fungsional dan manajemen operasional menanggung tanggung jawab untuk menangani sumber daya manusia.²⁸

Untuk pengembangan manajemen didasarkan kepada empat faktor kunci yang memengaruhi secara hebat kinerja di dalam organisasi :²⁹

- 1) Sumber motivasi individual.
- 2) Kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.
- 3) Gaya dari manajemen.
- 4) Iklim di organisasi.

²⁷ *Ibid*, hlm. 281.

²⁸ *Ibid*.

²⁹ *Ibid*.

Adapun tujuan motivasi kerja yang dikemukakan Saydam sebagaimana yang dikutip oleh Erjati Abas, antara lain sebagai berikut :³⁰

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

c. Prinsip-Prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara sebagaimana yang dikutip oleh Muahmmad Busro, diantaranya :³¹

- 1) Prinsip Partisipasi.

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

³⁰ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), hlm. 85-86.

³¹ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 52.

2) Prinsip Komunikasi.

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

3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan.

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

4) Prinsip Pendelegasian Wewenang.

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

5) Prinsip Memberi Perhatian.

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

d. Teknik Memotivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :³²

1) Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai.

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak dapat memotivasi kinerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai dan

³² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 101-102.

mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

- d) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasi diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2) Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : “AIDDAS”.

A= *Attention* (perhatian)

I= *Interest* (minat)

D= *Desire* (hasrat)

D= *Decision* (keputusan)

A= *Action* (aksi/tindakan)

S= *Satisfaction* (kepuasan)

Penggunaanya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan memotivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

e. Motivasi dalam Perspektif Islam.

Motivasi kerja Islam adalah komitmen terkait pekerjaan yang berasal dari hubungan seorang karyawan dengan Tuhannya. Mencari nafkah dalam Islam adalah sebuah kewajiban. Islam adalah agama yang fitrah, yang sesuai dengan kebutuhan manusia. Diantaranya adalah kebutuhan fisik. Salah satu untuk memenuhi kebutuhan fisik adalah dengan bekerja. Motivasi kerja Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apalagi mengejar kekayaan dengan segala cara. Dengan demikian,

motivasi kerja Islam bukan hanya untuk memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah SWT.³³

Adapun ayat Al-Qur'an yang memotivasi setiap muslim untuk bekerja, dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 :³⁴

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya : *Dan Katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.* (Q.S At-Taubah: 105).

Dan dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10 :³⁵

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (١٠)

Artinya : *“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”* (Q.S Al-Jumu'ah: 10).

³³ Bhirawa Anoraga, Motivasi Kerja Islam dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya, Jurnal JESST, Vol. 2, No. 7, Juli 2015, hlm. 533.

³⁴ Departemen Agama RI..., hlm. 204.

³⁵ *Ibid*, hlm. 555.

f. Indikator Motivasi

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti, antara lain sebagai berikut :³⁶

1) Dorongan mencapai tujuan.

Seseorang yang mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari perusahaan.

2) Semangat kerja.

Mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3) Inisiatif.

Kemampuan seorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri.

4) Kreativitas.

Kemampuan seorang karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada,

³⁶ Ivalaina Astarina dkk, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Rengat Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja, Jurnal Alamiah Mahasiswa Manajemen Bisnis, Vol. 2, No. 1, Desember 2019, hlm. 28.

akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

5) Rasa tanggung jawab.

Mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.³⁷

Suntoro menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Nawawi Uha, bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

³⁷ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), hlm. 178.

rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.³⁸

Rivai dan Sagala menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa menyatakan, kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.³⁹

Harsuko menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, kinerja adalah sejauh mana seseorang telah mengemban tugasnya dalam rangka melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran pegawai sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyatakan kinerja karyawan merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

³⁸ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), hlm. 212-213.

³⁹ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan...*, hlm. 179.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mathis dan Jackson menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa antara lain :⁴⁰

1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.

2) Usaha yang dicurahkan.

Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3) Lingkungan Organisasional

Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Milkovich dan Boudreu menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:⁴¹

⁴⁰ Ibid, hlm. 180-181.

⁴¹ Ibid, hlm. 181-182.

1) Kemampuan (*ability*)

Kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu:

a) Kemampuan fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

b) Kemampuan mental/intelektual

Kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual, seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman verbal, kecepatan *perceptual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi dan ingatan.

2) Motivasi (*motivation*)

Kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih tinggi ke arah pencapaian tujuan perusahaan yang didukung kemampuan dalam rangka memenuhi kebutuhan individual.

3) Peluang (*opportunity*)

Berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi

rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri atas kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelelent Quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya, faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang

pegawai harus memiliki sikap yang siap secara psikosfisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap, baik secara mental maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.⁴²

c. Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut :⁴³

- 1) Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan organisasi.
- 2) Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

⁴² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 67-68.

⁴³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm. 483-484.

- 3) Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- 4) Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukk perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- 6) Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- 7) Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

d. Upaya Peningkatan Kinerja

Tyson dan Jackson menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meingkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan serta kegagalannya. Tyson dan

Jackson mengatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa ada 4 (empat) tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu :⁴⁴

- 1) Memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan serta tugas-tugas yang merintangi keberhasilan.
- 2) Memilih faktor-faktor keberhasilan yang praktis dan membuang faktor-faktor yang tidak mempunyai nilai.
- 3) Menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- 4) Menganalisis faktor-faktor tersebut pada tingkat kelompok dan tingkat individu.

Wirjana menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, bahwa kinerja berkaitan dengan perusahaan dan individu. Pada tingkat perusahaan, kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas, diperlukan beberapa strategi :⁴⁵

- 1) Menyeleksi tujuan mengatasi masalah yang paling penting.
- 2) Mengoreksi biaya yang terlalu tinggi.

⁴⁴ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM.*, hlm. 183.

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 183.

- 3) Menetapkan spesifikasi kualitas yang rendah.
- 4) Menguraikan konsekuensi target kerja yang tidak tercapai.
- 5) Spesifikasi hasil harus memenuhi karakteristik yang *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound* (SMART).
- 6) Komunikasi yang jelas.
- 7) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
- 8) Mengembangkan berbagai tujuan perusahaan yang lebih luas, namun mungkin dan realistis untuk dicapai.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai karena disokong oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara-cara seperti berikut :⁴⁶

- 1) Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara pegawai yang dapat memberi sumbangan penting bagi tujuan perusahaan dengan mereka yang tidak. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui hal tersebut. Melalui penilaian kinerja, keputusan yang terukur dan adil dapat diambil, misalnya terkait dengan pengembangan pegawai, penggajian.

⁴⁶ Ibid, hlm. 184.

2) Pemberian Harapan

Pada umumnya, pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan berbagai pengakuan dari perusahaan, baik pengakuan dari sisi materi, sosial internal perusahaan, maupun jenjang karier tertentu sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu melakukan identifikasi yang tepat guna memastikan bahwa pegawai yang berkinerja baik memiliki berbagai harapan yang penting bagi dirinya sehingga ia termotivasi untuk mewujudkan kinerja terbaik dan organisasi memastikan bahwa harapan pegawai tersebut dapat diberikan sesuai dengan keinginan pegawai.

3) Pengembangan

Upaya peningkatan kinerja pegawai juga dapat dirancang dalam skema pengembangan pegawai yang sesuai dengan kinerja pegawai. Pegawai yang menghasilkan kinerja tinggi dapat dipromosikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan kinerja pegawai itu sendiri. Sementara pegawai yang memiliki kinerja dibawah ketentuan, program pelatihan dan *refreshing* diperlukan sebagai solusi dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

4) Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengkomunikasikan

penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi pegawai dan bagaimana cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

e. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mempertimbangkan pegawai yang dinilainya. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, antara lain :⁴⁷

1) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada diperusahaan.

⁴⁷ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM.*, hlm. 185.

3) Kemandirian (*dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4) Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerjasama (*cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Bernadin dan Russel menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai dari pegawai, yaitu :⁴⁸

⁴⁸ Ibid, hlm. 185-186.

1) Kualitas

Tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna. Dengan kata lain, melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai tujuan yang telah ditetapkan, atau dengan cara yang paling berkualitas.

2) Kuantitas

Besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau kegiatan yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.

4) Efektivitas biaya

Tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik berupa sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bahan baku, serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.

5) Kebutuhan pengawasan

Suatu keadaan ketika pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.

6) Pengaruh interpersonal

Pegawai menunjukkan perasaan *self esteem*, *goodwill*, dan kerjasama di antara sesama rekan kerja maupun dengan pegawai dengan level lebih rendah.

f. Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Elbadiansyah, penilaian kinerja adalah proses evaluasi kepada karyawan terkait pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar operasional kerja, kemudian hasil tersebut akan diberikan pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.⁴⁹

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Dengan demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar

⁴⁹ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: CV IRDH, 2019), hlm. 150.

pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.⁵⁰

Adapun tujuan dan manfaat penilaian kinerja bagi suatu perusahaan, antara lain :⁵¹

1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai pada tidakan pemberhentian.

2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3) Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem

⁵⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber...*, hlm. 231.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 232-233.

dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

g. Indikator Kinerja

Ada 7 indikator kinerja yang dinyatakan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Hary dengan penjelasan sebagai berikut :⁵²

1) Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan.

Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai

⁵² Hary, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Grasindo, 2019), hlm. 38-41.

tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi akan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kuantitas maupun kualitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat dicapai. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Individu harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan insentif berupa uang, pengakuan, tujuan yang menantang, standar yang terjangkau, kebebasan melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7) Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang memiliki tema yang sama dengan peneliti adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nur Rahmah Andayani, S.IP., M.Si dan Priskila Makian.	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik International)	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dan hasil penelitian ini secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ⁵³	Persamaan terdapat pada X_1 , X_2 dan Y.	Tempat penelitian dan waktu penelitian yang berbeda.

⁵³ Nur Rahmah Andayani dan Priskila Makian, Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT.

2.	Nurul Fizia dan M. Imam Muttaqin .	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Megah Makmur.	<p>Hasil perhitungan secara parsial diperoleh untuk $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,94 > 1,667$), pengembangan karir $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($11,084 > 1,667$). Artinya bahwa secara parsial pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hasil uji simultan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($74,202 > 2,39$), artinya bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Pelatihan dan pengembangan karir dalam</p>	Persamaan terdapat pada variabel X_1 dan variabel Y.	Terdapat variabel yang berbeda pada variabel X_2 , penulis menggunakan variabel motivasi sebagai X_2 .
----	------------------------------------	--	---	--	--

			mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 69,5% dengan persamaan regresi liner berganda $Y = 6,627 + 0,299X_1 + 0,558X_2$. ⁵⁴		
3.	Bryan Johannes Tampi.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado).	Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Persamaan terdapat pada variabel X_2 dan variabel Y.	Terdapat variabel lain sebagai faktor kinerja pegawai yaitu pelatihan. Dan tempat penelitian serta waktu penelitian yang berbeda.

⁵⁴ Nurul Fizia dan M. Imam Muttaqin, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Megah Makmur", Jurnal Dinamika UMT, Vol. 3, No. 1, 2018, hlm. 65-68.

			<p>Karyawan (Y). Nilai R square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.⁵⁵</p>	
--	--	--	--	--

C. Kerangka Pemikiran

Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin untuk menghadapi persaingan saat ini, perusahaan harus mampu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan harus dapat memiliki produktivitas yang baik untuk memenuhi target perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dengan etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk dapat memenuhi target perusahaan

⁵⁵ Bryan Johannes Tampi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia TBK (Regional Sales Manado)", Jurnal Acta Diurna, Vol 3, No. 4, 2014, hlm. 17-18.

tersebut dan membantu perusahaan memperoleh keuntungan, sedangkan bila kinerja karyawan menurun dan buruk maka akan merugikan perusahaan tersebut.⁵⁶

Suntoro menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Nawawi Uha, bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.⁵⁷ Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).⁵⁸ Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mempertimbangkan pegawai yang dinilainya. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan, pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, antara lain kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), kualitas pekerjaan (*quality of work*), kemandirian (*dependability*), inisiatif (*initiative*), adaptabilitas (*adaptability*), dan kerjasama (*cooperation*).⁵⁹

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mathis dan Jackson, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa antara lain kemampuan individual, usaha yang dicurahkan dan lingkungan organisasional. Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah ketika

⁵⁶ Desi Kristanti dan Ria Lestari Pangastuti, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan...*, hlm. 1.

⁵⁷ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi...*, hlm. 212-213.

⁵⁸ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan...*, hlm. 179.

⁵⁹ *Ibid*, hlm. 185.

bekerja, kehadiran dan motivasinya. Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.⁶⁰

Ada 7 indikator kinerja yang dinyatakan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson, sebagaimana yang dikutip oleh Hary yaitu tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang.⁶¹ Selain itu, kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, sebagaimana yang dikutip oleh Hary yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :⁶²

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

Chan menyatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Donni Juni Priansa, pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan dengan segera.⁶³

⁶⁰ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan...*, hlm. 180-181.

⁶¹ Hery, *Manajemen...*, hlm. 38-41.

⁶² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 67-68.

⁶³ Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan...*, hlm. 23.

Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh karena itu, bentuk pelatihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.⁶⁴ Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Yoyo Sudaryo dkk diantaranya, instruktur, peserta, materi, metode, dan tujuan.⁶⁵

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.⁶⁶ Mengelola motivasi untuk peningkatan kinerja berhubungan dengan penggunaan kekuasaan dan kepemimpinan, apapun budaya dari suatu negara ataupun organisasi tersebut.⁶⁷ Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberi perhatian.⁶⁸ Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai antara lain teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan teknik komunikasi persuasif.⁶⁹

⁶⁴ Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun...*, hlm. 109.

⁶⁵ Yoyo Sudaryo dkk, *Sumber Daya Manusia (Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik)*, (Yogyakarta: ANDI, 2018), hlm. 135.

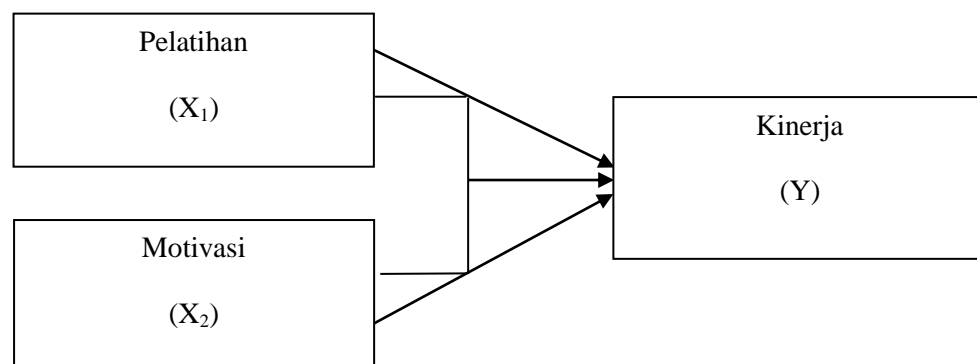
⁶⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 607.

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 281.

⁶⁸ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hlm. 52.

⁶⁹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 101-102.

Maka berdasarkan paparan teori diatas bahwa pelatihan dan motivasi dapat memengaruhi kinerja karyawan, sehingga berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

H₁ : Pengaruh X₁ terhadap Y

H₂ : Pengaruh X₂ terhadap Y

H₃ : Pengaruh X₁, dan X₂ terhadap Y

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau submasalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya.⁷⁰

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

⁷⁰ Sudaryono, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif Kualitatif dan Mix Method*, (Depok: PT Raja Grafindo, 2018), hlm. 369.

Hipotesis 1 :

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

H_{a1} : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

Hipotesis 2 :

H_{02} : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

H_{a2} : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

Hipotesis 3 :

H_{03} : Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

H_{a3} : Terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Skylar Corporation Tasikmalaya.

