

BAB II TINJUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya :

Penelitian yang dilakukan oleh Olivia Theodora (2015) “Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya. Besar sampel 110 orang, dan di analisis dengan uji regresi linear berganda. Secara parsial motivasi *relatedness* dan *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *relatedness* menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi *existence* dan motivasi *growth*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani Kurniawan (2015) “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Rokok “Mustika Tabacco Indonesia” Di Indonesia” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar dan dominan kepuasan kerja dan motivasi kerja dari seorang karyawan dalam mempengaruhi kinerjanya pada Pabrik Rokok Mustika

Tobacco Indonesia di Tanggulangin, Sidoarjo. Penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan daripada motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling* dengan menggunakan responden sebanyak 58 karyawan. Penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda sebagai alat analisis. Setelah data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel maka data dalam penelitian ini layak untuk dilanjutkan. Uji asumsi klasik dari penelitian ini untuk melihat kelayakan model dari regresi juga terpenuhi, baik uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji normalitas. Setelah dilakukan uji regresi dengan tingkat signifikansi 5% bisa dilihat hasil dari penelitian ini. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang ditolak adalah hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Pabrik Rokok Mustika Tobacco Indonesia di Sidoarjo memiliki karyawan yang akan meningkatkan kinerjanya dengan dorongan yang menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sopiya (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada Bank BNI Syariah Cirebon)” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian survey. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 20 responden. Data primer yang dikaji dengan menggunakan hipotesis

dengan tahap uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterodiksitas, uji regresi, dan teknik analisis yang digunakan adalah *analisis regresi berganda*. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan $F_{hitung} (3,797) > F_{tabel} (3,590)$ dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Selain itu, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana gaya kepemimpinan didapat $t_{hitung} (-2,134) > t_{tabel} (1,740)$ dan untuk motivasi kerja diperoleh $t_{hitung} (2,663) > t_{tabel} (1,740)$. Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi faktor yang penting bagi peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizka Dwi Febriana (2013) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan Departemen Distribusi Wilayah II PT. Petrokimia Gresik” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan 31 responden, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Pengujian dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, variabel pendidikan yang tidak berpengaruh. Diketahui juga variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel pelatihan.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada table 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan
Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan judul	Olivia Theodora “Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Grha Husada”		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi Kerja (X1)	Motivasi Kerja (X1) Kepemimpinan (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3) Kepuasan Kerja (X4)	Motivasi	Kepemimpinan Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja.
	Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan	
	Lokasi Penelitian	Surabaya	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan judul	Ramadhani Kurniawan “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di		

		Pabrik Rokok “Mustika Tabacco Indonesia” Di Indonesia”	Rumah Sakit Grha Husada”		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi (X1) Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1) Kepemimpinan (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3) Kepuasan Kerja (X4)	Motivasi, Kepuasan Kerja	Kepemimpinan , Pendidikan dan Pelatihan
	Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja	
	Lokasi Penelitian	Sidoarjo	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3.	Nama penulis dan judul	Sopiyah “Pengaruh Gaya Kepemimpin an Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada Bank BNI Syariah Cirebon)”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan , Pendidikan dan Pelatihan, serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Grha Husada”		
	Variabel Bebas (X)	Gaya Kepemimpin an (X1), Motivasi Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1) Kepemimpinan (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3) Kepuasan Kerja (X4)	Kepemimpinan , Motivasi.	Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja	
	Lokasi	Cirebon	Gresik		

	Penelitian				
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
4.	Nama penulis dan judul	Rizka Dwi Febriana “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan Departemen Distribusi Wilayah II PT. Petrokimia Gresik”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Grha Husada”		
	Variabel Bebas (X)	Pendidikan dan Pelatihan (X1)	Motivasi Kerja (X1) Kepemimpinan (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3) Kepuasan Kerja (X4)	Pendidikan dan Pelatihan,	Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepuasan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja	
	Lokasi Penelitian	Gresik	Gresik	Gresik	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri 2018

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, menurut Rivai dan Sagala, (2013;1). Sedangkan menurut Sutrisno (2016;3) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa) yang berpengaruh terhadap suatu upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasikan pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2016;2).

Mangkunegara (2017;10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian prestasi kerja bagi perusahaan untuk suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam rangka untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016;9) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajerial adalah sebagai fungsi yang mempunyai peran dalam wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, adalah seseorang berperan penting didalam perusahaan dan yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan demikian manajer SDM atau kepala bagian personalia yang harus menjalankan fungsi – fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*) merupakan sebagai penentu program personalia yang memberikan bantuan untuk tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan tersebut.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, maka sebagai manajemen SDM harus menyusun struktur yang menghubungkan antara pekerjaan, SDM dan faktor – faktor fisik lainnya.
- c. Pengawasan (*Controlling*) adalah suatu kegiatan yang mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang direncanakan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional SDM, menyebut fungsi operasional SDM antara lain :

- a. Pengendalian (*Procurement*) adalah sebagai proses kegiatan untuk memperoleh Sumber daya manusia yang tepat baik dan segi kualitas maupun kuantitas yang diinginkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah suatu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah sebagai pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung pada karyawan, yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah sebagai kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dalam perusahaan dan kebutuhan karyawan sendiri, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang penting dan sebagai kunci terwujudnya tujuan organisasi.
- g. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- h. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk dapat memastikan bahwa suatu organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang begitu tinggi, mempunyai pekerja yang selalu siap dalam mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang dapat memungkinkan organisasi mampu untuk mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan dapat membantu manajer untuk mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk dapat menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.2.2. Motivasi Kerja

2.2.2.1. Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2016;141) motivasi sebagai hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau untuk bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Siagian (2015;286) motivasi adalah suatu keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang dapat mengarahkan dan menyalurkan perilaku seseorang, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan pada pencapaian tujuan. Motivasi adalah suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu, oleh karena itu motivasi selalu menjadi faktor pendorong utama dalam perilaku seseorang (Sutrisno, 2016;109).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu faktor pendorongan seseorang untuk melakukan aktivitas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai hasil yang maksimal.

2.2.2.2. Teori – Teori Motivasi

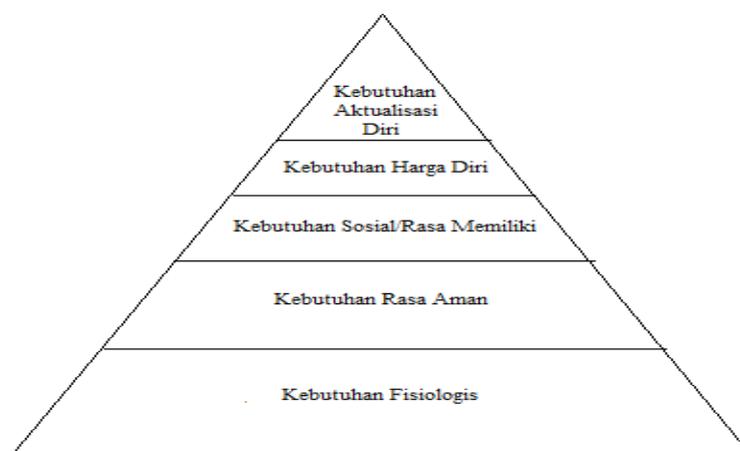
Menurut Sutrisno (2016;122)

1. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori ini termasuk *content theory*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras, oleh karena itu seseorang pemimpin harus berusaha untuk memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pegawai identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, berupa materi maupun non materi. Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang keinginannya tak terbatas. Berikut ini Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1.
Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Ada lima hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow :

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu sebagai kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu sebagai kebutuhan akan perlindungan dari suatu ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu sebagai kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

- d. Kebutuhan harga diri, yaitu sebagai kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu sebagai kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang dimiliki.

3. David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini disebut juga dengan teori prestasi secara maksimal. Teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu :

a. *Need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)

Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

b. *Need for affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Merupakan suatu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.

c. *Need for power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

4. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

a. Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan ini meliputi :

- 1.) Gaji
- 2.) Kondisi kerja fisik
- 3.) Kepastian pekerjaan
- 4.) Supervisi yang menyenangkan
- 5.) Mobil dinas
- 6.) Rumah dinas
- 7.) Macam-macam tunjangan lainnya

b. Faktor Motivasi (*motivation factor*)

Faktor motivasi ini meliputi :

- 1.) Prestasi (*Achievement*)
- 2.) Pengakuan (*Recognition*)
- 3.) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)
- 4.) Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- 5.) Kemajuan (*Advancement*)
- 6.) Pengembangan Potensi Individu (*The possibility of growth*)

5. Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Teori ERG (*Existence, Relatedness And Growth*) dari Clayton P. Alderfer

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki Abraham Maslow.

Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam

memodifikasi teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow

menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga

kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya :

a. *Existence* (Keberadaan)

Kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan suatu kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6. Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

a. Menurut Teori X, ada empat asumsi yaitu :

- 1.) Malas dan tidak suka bekerja.
- 2.) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- 3.) Mementingkan dirinya sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- 4.) Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti yang dahulu.

b. Menurut Teori Y, ada empat asumsi yaitu :

- 1.) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- 2.) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.

- 3.) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- 4.) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Menurut Mangkunegara (2017;68), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil keputusan dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang begitu realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016;116-120) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern :

- a. Keinginan untuk dapat hidup.

Merupakan suatu kebutuhan setiap manusia yang ingin hidup dimuka bumi ini.

- b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Merupakan suatu benda yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

- c. Keinginan untuk memproleh penghargaan.

Merupakan seseorang yang mau bekerja disebabkan adanya keinginan yang diakui, dihormati oleh orang lain.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Merupakan seseorang yang mendapatkan sebuah prestasi dan ingin dapat diakui oleh perusahaan.

- e. Keinginan untuk berkuasa.

Merupakan seseorang yang akan mendorong karyawan untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern :

- a. Kondisi lingkungan kerja.

Merupakan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

- b. Kompensasi yang memadai.

Merupakan sebagai sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk dapat menghidupi diri beserta keluarganya.

- c. Supervisi yang baik.

Merupakan suatu pekerjaan yang memberikan pengarahan, membimbing para karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Merupakan seorang karyawan yang bekerja mati – matian mengorbankan apa yang ada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Merupakan jabatan yang didambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel.

Merupakan suatu peraturan perusahaan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan.

2.2.2.4. Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan dari motivasi itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016;146) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
9. Memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas pegawai.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.2.5. Metode Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;149) mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi secara langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan secara kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tjuangan hari raya (THR), bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi secara tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

2.2.2.6. Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;150) menjelaskan tentang jenis-jenis motivasi, adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Dalam memberikan motivasi, manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan suatu hadiah kepada karyawan mereka yang beprestasi diatas prestasi standar. Dengan memberikan motivasi ini kinerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Dalam memberikan motivasi, manajer memotivasi bawahan dengan prestasi standar. Maka mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan memberikan motivasi negatif ini semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka akan takut untuk dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2.2.7. Proses Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;150) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Suatu proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu dalam tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan di motivasi kearah tujuan yang diinginkan perusahaan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang paling penting dalam proses motivasi adalah mengetahui seberapa keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Suatu proses motivasi harus dilakukan melalui proses komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk bisa menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan bagi karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer sangat penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada karyawan terutama pada *salesmen*.

6. *Team work*

Manajer harus bisa membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* sangat penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.2.3 Kepemimpinan

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakantugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbedah – bedah. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui

unsur – unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan meneruskan ide. Menurut Prasetyo (2008:171) gaya kepemimpinan adalah bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Thoha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2009:133)

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuai pekerjaan atas kesadaran dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.3.2. Teori - Teori Kepemimpinan

Menurut Wursanto (2009:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

1. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

4. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi

kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.2.3.3. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010:278), ada lima jenis gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan autokratis

Gaya kepemimpinan autokrasi adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman, ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanya memberikan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya - tanya”.

2. Gaya kepemimpinan birokratif

Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar – dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hamper sepenuhnya menyangkutt kebijakan – kebijakan, prosedur – prosedur dan peraturan – peraturan yang terkandung dalam organisasi.

3. Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seseorang pemimpin yang diploma adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan

persuasi secara pribadi. Jadi, sekaligus ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memiliki cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan ini bawahan diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk mengemukakan pendapatnya. Dalam hal ini pemimpin dan bawahan merupakan sebuah *team* yang harus bekerjasama. Pemimpin tidak turun langsung tapi mendelegasikan kepada staff seniornya. Pemimpin memberikan kebebasan bertindak tetapi dalam batas tertentu, meski bawahan sangat dominan tapi tanggung jawab tetap berada ditangan pemimpin. Jenis pemimpin ini benar – benar demokratis.

5. Gaya kepemimpinan *free rein leader* (pemimpin bebas)

Gaya kepemimpinan ini berdasarkan kebersamaan yang diwujudkan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong royong. Kegiatan pemimpin didasari rasa tolong menolong dan saling membantu serta tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektif. Pengambilan keputusan oleh pemimpin berdasarkan prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, penganalisisan, dan mengambil kesimpulan.

2.2.3.4. Fungsi - Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2008:53) secara operasional fungsi pokok

kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.3.5. Unsur – Unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010:271) unsur dari kepemimpinan adalah :

1. Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin (*leader*)
2. Adanya orang lain yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan mengerakan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis
5. Berlangsung berupa proses didalamnya intitusi, organisasi atau kelompok.

2.2.3.6. Tanggung Jawab Dan Wewenang Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:117) tanggung jawab dan wewenang seseorang pemimpin adalah :

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin intraksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas - tugas.
2. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
4. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma – norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan – perbedaan .
6. Merumuskan nilai – nilai kelompok, dan memiliki tujuan – tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara – cara operasional guna mencapainya.
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan – kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan – tuntutan eksternal ditengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan – kesulitan anggota kelompok setiap harinya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan – kesulitan, dan

memudahkan mereka dalam menjalankan tugas – tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

2.2.4. Pendidikan Dan Pelatihan

2.2.4.2. Pengertian Pelatihan Dan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016;70) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses usaha dalam meningkatkan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Mangkunegara (2016;44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis/pengetahuan guna mencapai tujuan yang umum.

Menurut Sumarsono (2009;92) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Basri dan Rusdiana (2015;14) mendefinisikan pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses upaya untuk pengembangan sumber daya manusia dalam perencanaan pendidikan dan pelatihan. terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia untuk mencapai sebuah hasil secara yang optimal berupa jasa, benda atau uang.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pada karyawan merupakan suatu proses penyelenggaraan pembelajaran dalam peningkatan kompetensi karyawan dalam perusahaan. Karena untuk mencapai tujuan-tujuan dari perusahaan diperlukan tenaga-tenaga yang berkualitas dan terampil, sehingga dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan atau diklat.

2.2.4.2. Tujuan Pendidikan Dan Pelatihan

Dalam menghadapi suatu tuntutan perusahaan dan tugas sekarang menjadi terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pendidikan dan pelatihan atau diklat pada karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu bisa tergambar pada berbagai jenis dan manfaat yang bisa dapat dipetik mengikuti suatu diklat, baik organisasi, para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Hasibuan (2016;70) ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja

Dengan pendidikan dan pelatihan atau diklat maka produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi tenaga kerja, waktu, bahan baku, dan mengurangi pemakaian mesin-mesin secara berlebihan. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk bisa mengurangi tingkat kecelakaan pada karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada konsumen perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya utama yang sangat penting dalam memikat seseorang sehingga tertarik dan sebagai contoh bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan pendidikan dan pelatihan, maka moral pada karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pendidikan dan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan kinerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan kinerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, maka balas jasa (gaji, upah insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena kinerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai sebagai investasi perusahaan bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan untuk mendukung tujuan perusahaan kedepan.

2.2.4.3. Metode Pendidikan Dan Pelatihan

Metode pendidikan menurut Hasibuan (2016;80) adalah sebagai berikut :

1. *Training methods*

Digunakan sebagai metode pendidikan (development), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat, studi kasus, ceramah, dan *role playing*.

2. *Under study*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Disisi seseorang calon yang telah disiapkan untuk menggantikan atau mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti.

3. *Job Rotation and Planned Progression*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk dapat menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

4. *Coaching and Counseling*

Suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya.

5. *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Suatu komite panasehaat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lain.

6. *Commitee Assgnment*

Komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7. *Bussines Games*

Pengembangan yang dilakukan dengan diperlombakan untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

8. *Senistify Training*

Mengerti tentang dirinya sendiri, dan menciptakan sebuah pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

9. *Other Development Methods*

Untuk suatu tujuan pendidikan terhadap manajer, harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan kecakapan dan kualitas agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Metode pelatihan menurut Hasibuan (2016;77) adalah sebagai berikut :

1. *On the job*

Para karyawan peserta pelatihan bekerja ditempat agar bisa belajar atau meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan dapat dibedakan dalam dua cara yaitu cara formal dan informal.

Dalam cara informal pelatih meminta para peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian akan diminta untuk mempraktikannya. Sedangkan, dalam cara formal, *supervisor* bisa dapat menunjuk seseorang karyawan yang senior untuk dapat

memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta pelatihan diminta untuk melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

2. *Vestibule*

Metode pelatihan yang dapat dilakukan didalam kelas atau ruangan suatu perusahaan industry maupun jasa untuk memperkenalkan sesuatu kepada karyawan baru dan bisa melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan, di buat suatu dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. *Demonstration and example*

Metode pelatihan dapat dilakukan dengan upaya cara peragaan dan penjelasan tata cara mengerjakan sesuatu pekerjaan. Metode ini sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik pengerjaannya beserta penjelasannya, bahkan jika perlu mempraktikannya.

4. *Simulation*

Merupakan pekerjaan yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasu yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi sebagai teknik untuk bisa mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai peserta kelak.

5. *Apprenticeship*

Merupakan suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukaran, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaanya.

6. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus dan metode seminar.

7. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah banyak di suatu kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedang yang dilatih mencatat serta mempresentasikannya. Metode ini merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif, cenderung dengan komunikasi sederhana saja.

8. *Conference* (rapat)

Konferensi merupakan suatu pertemuan moral formal di mana terjadi diskusi atau konsultasi tentang suatu yang penting. Konferensi menekankan adanya suatu diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang telah terorganisasi, dan melibatkan para peserta yang aktif. Metode konferensi, proses belajar berdasarkan partisipasi lisan dan interaksi antar peserta (anggota peserta). Peserta dianjurkan untuk memberikan gagasan-gagasan dan kemudian didiskusikan, dievaluasi dan mungkin pula dapat di ubah oleh pendapat dan pandangan-pandangan dari peserta lainnya. Pada konferensi, jumlah peserta sekitar 15 sampai 20 orang. Metode ini sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian-pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru. Adapun kelemahan metode konferensi adalah terbatasnya peserta pada kelompok kecil, sehingga relatif menjadi lebih besar.

9. *Programmed Instruction*

Metode bimbingan berencana terdiri serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan. Metode bimbingan berencana meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan pengusaha keterampilan khusus atau pengetahuan umum. Bimbingan berencana dapat dengan menggunakan buku, pedoman (manual), mesin petunjuk pengajar (*Teaching-machine*)

2.2.4.4. Manfaat Pendidikan Dan Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2013;217) manfaat pendidikan dan pelatihan antara lain :

1. Pendidikan dan pelatihan untuk bisa meningkatkan stabilitas pegawai.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja seorang pegawai sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis, melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja.
3. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, seorang pegawai mampu bekerja lebih efisien dan efektif.
4. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.
5. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan berarti seorang pegawai diberi kesempatan dalam mengembangkan dirinya.
6. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan semangat kerja seorang pegawai dan produktivitas organisasi.

2.2.4.5. Evaluasi Pendidikan Dan Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan pendidikan dan pelatihan sangat penting dan perlu adanya evaluasi atau penilaian. Karena kegiatan-kegiatan dalam mengevaluasi pendidikan dan pelatihan atau diklat ini berupa pengumpulan keterangan-keterangan tentang perubahan- perubahan sebagai akibat atau pengaruh dari diklat. Menurut Notoatmodjo (2009;23) evaluasi pelatihan mencakup :

- a. Evaluasi terhadap proses pendidikan dan pelatihan, yang meliputi :
 - 1.) Organisasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, misalnya : administrasi, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya dan sebagainya.
 - 2.) Penyampaian materi pendidikan dan pelatihan, misalnya : relevansinya, kedalamannya, pengajarannya dan sebagainya.
- b. Evaluasi terhadap pada hasilnya, yang mencakup suatu evaluasi sejauh mana materi atau pengertian yang telah diberikan sejauh mana yang dapat dikuasai atau diserap oleh peserta karyawan diklat. Lebih jauh lagi apakah ada suatu peningkatan kemampuan atau ketrampilan, pengetahuan, sikap dari para peserta pelatihan.

2.2.5. Kepuasan Kerja

2.2.5.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Mangkunegara (2016;117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2016:75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka.

2.2.5.3. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2016:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu meliputi :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertamakali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tindaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan

pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap pada pandangan kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya.

6. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan Victor H. Vroom.

2.2.5.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam perannya memberikan suatu kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Sutrisno (2016:77) menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah :

1. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu ada penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ke tidak puasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya saat bekerja.
4. Perusahaan dan manajemen. yang baik adalah yang mampu memberikan sebuah situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. Faktor Intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan mengenai keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan

pihak seorang atasan yang bersedia mau untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat begitu berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas. Merupakan standar dalam jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. Seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan.

Menurut Sutrisno (2016:79) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang kedudukan pekerjaan pada lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial.

Sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga

karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini akan tercapai bilamana suatu pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan keinginan atau minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.

2. Kepuasan terhadap Imbalan

Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.

3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan

Pegawai merasa memiliki seseorang atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan memberikan sebuah motivasi.

4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu saling memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

2.2.6. Kinerja

2.2.6.2. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017;9) kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas – tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. Menurut Rivai (2009;14) kinerja adalah suatu hasil atau tingkat sebuah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar dalam hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Nawawi (2009;65) kinerja merupakan suatu prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan seseorang dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2014;149) kinerja adalah sebagai catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan atau kegiatan dan selama kurun waktu tertentu, kinerja merupakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku pekerjaan untuk melaksanakan aktivitas kerja dalam rangka upaya mencapai

tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan yang berhubungan dengan hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

2.2.6.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016;13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan sebuah pendidikan yang memadai untuk suatu jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan agar bisa maksimal. Oleh karna itu pekerjaan harus sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bisa menunjukkan nilai positif atau negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa menunjukkan bagaimana tinggi rendahnya sebuah motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

Menurut Sutrisno (2014;151) mengemukakan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor – faktor yang individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
2. *Abilities*, yaitu sifat – sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang rasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Nitisemito (2010: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1.) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2.) Penempatan kerja yang tepat
- 3.) Pelatihan dan promosi
- 4.) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5.) Hubungan dengan rekan kerja
- 6.) Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.2.6.4. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha – usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai (2011;563) teknik – teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*rating scole*)
2. Daftar pertanyaan
3. Metode catatan prestasi
4. Metode dengan pilihan terarah (*forced choice methode*)
5. Metode peristiwa kritis (*critical incident methode*)
6. Skala peringatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale*)
7. Metode peninjauan lapangan (*field review methode*)
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*)
9. Pendekatan evaluasi komperatif (*comparative evaluation approach*)

Metode penilaian orientasi kemasa depan, dengan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada *Supervisor*, tetapi juga karyawan terlibat dalam proses penilaian. Menurut Rivai (2011;573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu:

1. Penilaian diri sendiri.
2. Manajemen berdasarkan sasaran.

3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian.

2.2.6.5.Syarat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011;19) menyatakan syarat – syarat berkualitas penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (*input*)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran yang sesuai dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor - faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap para karyawan yang ada didalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti dengan adanya faktor – faktor yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor – faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penilaian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa).

2. Pelaksanaan (*proses*)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

3. Hasil (*output*)

Hasil penelitian merupakan suatu manfaat, dampak, resiko, serta tindakan lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah suatu hasil penilaian ini berhasil untuk meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos

kerja, dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada kinerja perusahaan tersebut.

2.2.6.6. Tujuan Dan Sasaran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017;10) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembanya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata – mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal – hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011;552) pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang
6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakanya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan – hambatan agar kinerja menjadi baik
10. Untuk mendorong pertanggung jawab dari karyawan
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja

16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi – fungsi SDM.

2.2.7. Hubungan Antar Variabel

2.2.7.2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu para karyawan membutuhkan motivasi yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang telah diberikan agar bisa mengerjakan dengan percaya diri yang tinggi disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Menurut Hasibuan (2016;141) pentingnya motivasi adalah hal menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal.

Menurut Baharuddin dan Nur (2012;67) mengemukakan dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan juga kurang bagus. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam berkerja dan menaikkan kinerja mereka sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan.

2.2.7.3. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Thoha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memperbaiki perilaku orang lain seperti ia lihat. Hal tersebut berarti semakin baik cara memimpin seseorang pimpinan maka akan semakin memengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Sutrisno (2016:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan.

2.2.7.4. Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Menurut Notoadmodjo (2009;18) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan instansi. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan oleh Rumah Sakit Grha Husada diharapkan karyawan mempunyai kompetensi yang diindikasikan kepada sikap dan kemampuan melaksanakan tugasnya. Karena dengan meningkatkan kemampuan atau ketrampilan para karyawan, dan meningkatkan pengetahuan.

Menurut Hamali (2016:63) pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan – tujuan organisasi. Dengan kata lain pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam organisasi adalah perbaikan kinerja karyawan yang meliputi *knowledge* dan keterampilan yang mendukung, serta sikap setiap para karyawan sesuai yang diinginkan organisasi.

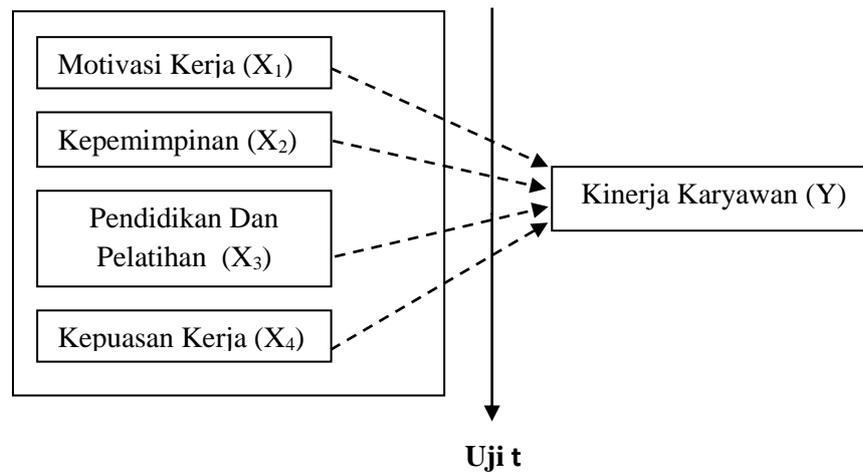
Kecepatan dan kecemasan perlu selalu diperhatikan, ditingkatkan dan dipelihara oleh para karyawan dari kombinasi tersebut dapat selalu berfungsi untuk terus memperbaiki kinerja agar semakin baik. Maka yang diuntungkan dari hal itu adalah pegawai itu sendiri, pimpinan dan perusahaan. Maka pendidikan adalah faktor membangun kinerja karyawan.

2.2.7.5. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri.

Menurut Sutrisno (2016:75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Mangkunegara (2016:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

2.3. Kerangka Konseptual



Keterangan :

X : Variabel Bebas

Y : Variabel terikat

.....► : Secara Parsial

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh Motivasi Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Tetap di Rumah Sakit Grha Husada.
2. Diduga ada pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Tetap di Rumah Sakit Grha Husada.
3. Diduga ada pengaruh Pendidikan dan Pelatihan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Tetap di Rumah Sakit Grha Husada.
4. Diduga ada pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Tetap di Rumah Sakit Grha Husada.