

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian suatu pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2013). Stoner (2010) yang dialih bahasakan oleh Yohanes Lamanto menjelaskan pula mengenai pengertian manajemen, yaitu:

*”management is a process of planning, organizing, leading and controlling the effort of the organizational members and using all other resources in order to achieve the organizational goals efficiently and effectively”.*

Manajemen ialah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya supaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Sisk Henry (2011) juga menjabarkan pengertian manajemen, dimana

*“management is the coordination of all resources through the process of planningm organising, directing and controlling in order to attain stated goals”*

Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya dalam organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Merujuk pada pendapat-pendapat tersebut, maka dapat dijabarkan bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan anggota organisasi dan mengelola sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan

Mathis & Jackson (2012) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

*Planning* (perencanaan) ialah kegiatan yang berkaitan dengan pemilihan alternatif-alternatif, kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program sebagai bentuk usaha untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan. 4 (empat) tingkat kemampuan dasar dalam kegiatan perencanaan:

- a. *Insight*: kemampuan untuk menghimpun fakta dengan jalan mengadakan penyelidikan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang direncanakan.
- b. *Forsight*: kemampuan untuk memproyeksikan atau menggambarkan jalan atau cara-cara yang akan ditempuh, memperkirakan keadaan-keadaan yang mungkin timbul sebagai akibat dari kegiatan yang dilakukan.
- c. Studi eksploratif: kemampuan untuk melihat segala sesuatu secara keseluruhan, sehingga diperoleh gambaran secara integral dari kondisi yang ada.

d. *Doorsight*: kemampuan untuk mengetahui segala cara yang dapat menyamakan pandangan, sehingga memungkinkan untuk dapat mengambil keputusan.

*Planning* jangka panjang memiliki 2 karakteristik utama, yaitu pertama ialah tujuan dan sasaran yang merupakan dasar bagi strategi perusahaan. Kedua ialah peramalan (*forecasting*) jangka panjang yang merupakan langkah awal sebelum membuat perencanaan

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

*Organizing* (Pengorganisasian) merupakan suatu tindakan atau kegiatan menggabungkan seluruh potensi yang ada dari seluruh bagian dalam suatu kelompok orang atau badan atau organisasi untuk bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, baik untuk tujuan pribadi atau tujuan kelompok dan organisasi. Dalam pengorganisasian dikenal istilah KISS (koordinasi, integrasi, simplifikasi, dan sinkronisasi) dalam rangka menciptakan keharmonisan dalam kegiatan organisasi.

3. *Actuating* (Pelaksanaan atau penerapan)

*Actuating* (Pelaksanaan atau penerapan) merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan)

*Controlling* (Pengawasan) merupakan pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, apakah semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien serta bernilai guna dan berhasil guna.

#### 2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam upaya mengatur hubungan dan peranan karyawan supaya efektif dan efisien dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan juga masyarakat (Hasibuan, 2016). Mathis dan Jackson (2012) menjabarkan mengenai sumber daya manusia sebagai berikut:

*“human resources management is a science and art to organize the role of employees to be effective and efficient in using its ability to achieve company goals”*

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni untuk mengatur peranan dari karyawan supaya efektif dan efisien dalam menggunakan kemampuannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Mondy dan Noe (2011) menjelaskan mengenai sumber daya manusia sebagai berikut:

*“human resources management is the utilization of a firm’s human resources to achieve organizational objectives”*

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan aset-aset dari perusahaan untuk mencapai tujuan yang organisasi. Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat dijelaskan bahwa

manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan mengelola karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
3. Pengarahan. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*undirect*).
8. Pengintergrasian. Pengintergrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.1.3. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Rivai dan Sagala (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan

sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan tersebut. Secara detail dijelaskan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam menjalankan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dessler (2015) berpendapat pula mengenai kinerja karyawan, yaitu:

*“employee performance is the performance of work which is a comparison of the result significantly with the work standards set by the company”.*

Kinerja karyawan yakni prestasi kerja yang merupakan perbandingan dari hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bernardin & Russel (2013) juga berpendapat bahwa:

*“employee performance is defined as record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”.*

Kinerja karyawan merupakan catatan mengenai hasil yang diperoleh pada fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu. Ilyas (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Hasil kerja tidak terbatas kepada karyawan yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran karyawan di dalam organisasi. Dari pendapat beberapa ahli tersebut maka diuraikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan dalam menjalankan

pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Sama halnya dengan perilaku organisasi lainnya, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Hasibuan (2016) menerangkan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi karyawan. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja dari perusahaan juga diharapkan baik pula. Nitisemito (2014) menyebutkan terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan
4. Promosi
5. Motivasi
6. Disiplin Kerja
7. Rasa aman di masa depan
8. Hubungan dengan rekan kerja
9. Hubungan dengan pimpinan.

Menurut Bernardin & Russel (2013), terdapat 6 (enam) indikator kinerja karyawan antara lain ialah:

1. *Quality* (Kualitas), merupakan tingkat sejauh mana mutu dari proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan;
2. *Quantity* (Kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya berpa jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan;
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu), merupakan sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.
4. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya), merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for Supervision* (Kebutuhan Pengawasan), merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal), merupakan sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

#### **2.1.4. Pelatihan**

Rivai & Sagala (2014) menerangkan bahwa pelatihan merupakan proses yang sistematis untuk mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan tersebut berhubungan dengan keahlian dan

kemampuan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikula (2011) juga berpendapat bahwa

*“training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non manajerial personnel learn technical knowledge and skill for a definite purpose”.*

Pelatihan ialah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu Mondy (2011) juga menyebutkan definisi mengenai pelatihan, dimana:

*“training is a series of activities designed to provide the knowledge and skills required by employees to be able to carry out their work”.*

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka. Simanjuntak (2011) juga menyebutkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dengan demikian akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut maka dijabarkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Mangkunegara (2013) menyebutkan bahwa pelatihan memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi

2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan
9. Meningkatkan perkembangan dari karyawan

Simamora (2011) juga menjelaskan bahwa pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan
2. Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru supaya kompeten dalam bekerja
4. Membantu memecahkan masalah operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Memfokuskan karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Panggabean (2010) menyebutkan bahwa terdapat 2 (dua) metode dasar dalam pelatihan yaitu:

1. *On the job training*

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training* meliputi kegiatan berikut ini:

- a. Program magang, Program magang menggabungkan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.
- b. Rotasi pekerjaan. Karyawan berpindah dari 1 (satu) jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Understudy* atau *coaching*. Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan. Metode ini dilakukan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dalam tim, kekompakan pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

2. *Off the job training*.

Pelatihan yang dilakukan di lokasi yang terpisah dengan tempat bekerja disebut dengan *off the job training*. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan

untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. *Off the job training* meliputi:

- a. Pelatihan instruksi kerja. Pendaftaran masing-masing tugas dasar pejabat, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
- b. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*). Suatu program untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan peserta itu untuk memberikan pendapat dan umpan balik.
- c. *Vestibule training*. Training dilakukan dalam ruangan khusus yang dibuat seperti tempat kerja sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan sesungguhnya..
- d. Studi kasus. Dalam metode ini disajikan kasus-kasus yang terdapat dalam perusahaan yang kemudian peserta diminta untuk menganalisis kasus, mendiagnosis masalah dan juga menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
- e. Seminar. Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian dan keterampilan peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.
- f. Permainan peran. Peserta memainkan peran dalam jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Dalam hal ini bertindak dalam penyelesaian masalah atau kasus.

Rivai & Sagala (2014) menjelaskan bahwa dalam melakukan pelatihan, terdapat beberapa macam faktor yang perlu untuk dipertimbangkan dalam pelatihan yakni antara lain:

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Mangkunegara (2013) membahas mengenai indikator atau dimensi dalam pelatihan sebagai berikut:

1. Instruktur
  - a. Pendidikan. Pendidikan lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
  - b. Penguasaan materi. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang paling penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
2. Peserta
  - a. Semangat mengikuti pelatihan. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Apabila instruktur

bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan akan bersemangat pula mengikuti program pelatihan, begitu pula sebaliknya.

- b. Seleksi. Sebelum melaksanakan program pelatihan, tentu saja terlebih dahulu perusahaan telah melakukan proses seleksi.

### 3. Materi

- a. Sesuai tujuan. Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan
- b. Sesuai komponen peserta. Materi yang diberikan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga pelatihan tersebut mampu menambah pengetahuan dan kemampuan peserta
- c. Penetapan sasaran. Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta untuk mengaplikasikan materi yang diperolehnya saat melakukan pekerjaan.

### 4. Metode.

- a. Pensosialisasian tujuan. Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan sehingga diharapkan peserta pelatihan mampu menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

- b. Memiliki sasaran yang jelas. Sasaran pelatihan jelas yakni memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan. Hal tersebut supaya pelatihan menjadi efektif.
5. Tujuan. Tujuan dari pelatihan adalah mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta keterampilan peserta.

### 2.1.5. Motivasi

Rivai & Sagala (2014) berpendapat bahwa motivasi ialah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias guna mencapai hasil yang optimal.

Schiffman & Kanuk juga turut berpendapat mengenai motivasi, dimana:

*“motivation can be described as the driving force within individuals that impels them to action”.*

Motivasi dapat dideskripsikan sebagai kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang memaksanya untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

Selain itu McClelland (2008) juga mengatakan bahwa:

*“achievement motivation is an activity to overcome or defeat a challenge that aims for progress and growth”.*

Motivasi berprestasi merupakan suatu kegiatan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan yang bertujuan untuk kemajuan dan pertumbuhan. Motivasi menurut Mangkunegara (2013) adalah suatu kondisi

yang menggerakkan individu supaya mampu untuk mencapai tujuan dan motifnya.

Merujuk pada pendapat para ahli tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan baik dari dalam maupun luar individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Hasibuan (2016) menerangkan mengenai tujuan dari motivasi, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik;
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas atau pekerjaannya;
8. Meningkatkan kinerja karyawan;
9. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan dan bahan.

Motivasi dibagi menjadi 2 (dua) jenis menurut Suhardi (2013), yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik.

Motivasi intrinsik ialah motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri. Motivasi ini terkadang muncul tanpa adanya pengaruh dari luar. Biasanya seseorang yang termotivasi secara intrinsik lebih

mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan, mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi oleh orang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik adalah:

- a. Kebutuhan. Seseorang melakukan kegiatan atau aktivitas didasari dari adanya faktor-faktor kebutuhan.
- b. Harapan. Seseorang termotivasi oleh adanya harapan yang bersifat pemuasan diri. Keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.
- c. Minat. Minat merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

## 2. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar diri seorang tersebut. Motivasi ini memiliki pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini dapat berupa uang, bonus, insentif, promosi jabatan, penghargaan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang dari tidak mau hingga mau melakukan sesuatu hal. Faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik antara lain ialah:

- a. Dorongan keluarga. Dorongan keluarga merupakan salah satu faktor pendorong (*reinforcing factor*) yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang.

- b. Lingkungan. Lingkungan merupakan tempat dimana seseorang tinggal atau pun tempat seseorang bekerja. Lingkungan memiliki peranan yang besar dalam memotivasi seseorang.
- c. Imbalan. Seseorang dapat termotivasi dengan disediakannya imbalan setelah ia melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu.

Hasibuan (2016) merangkum mengenai teori-teori tentang motivasi, sebagai berikut:

1. Teori X dan Y Mc Gregor

Douglas McGregor menganalisa mengenai pandangan yang berbeda mengenai seseorang dan bagaimana mereka harus termotivasi. Teori X adalah pandangan tradisional bahwa manusia tidak suka pekerjaan dan keinginan untuk menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, untuk memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan, hukuman yang tegas supaya mereka melakukan upaya yang optimal untuk tujuan organisasi.

Sebaliknya, teori Y menekankan bahwa seseorang tersebut telah senang terhadap pekerjaannya. Mereka lebih mampu untuk mengarahkan diri, menerima bahkan mencari tanggung jawab dan mereka akan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.

## 2. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Teori kebutuhan Maslow ada 5 tingkatan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis meliputi makan, minum, gula, garam, protein dan kebutuhan istirahat. Kebutuhan fisiologis ini sangat kuat, karna manusia akan memenuhi kebutuhan ini untuk mempertahankan hidupnya.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni perlindungan, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas.
- c. Kebutuhan cinta atau sosial. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Kebutuhan dimiliki ini terus penting sepanjang hidup.
- d. Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, dari rekan maupun atasan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk

memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya.

Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama dipuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana manajemen dapat memberikan insentif untuk memotivasi hubungan kerja sama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

Proses di atas menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi. Tetapi meskipun suatu kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang, hanya intensitasnya lebih kecil.

### 3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi semangat para karyawan yaitu dengan *hygiene factors* dan *motivation factors*. Kedua faktor tersebut membahas mengenai apa pengaruh dari seseorang untuk merasa puas atau tidak puas. Manajer yang ingin menghilangkan faktor ketidakpuasan pada karyawan dapat membuat sebuah inisiatif dengan menggunakan *hygiene factors* yaitu dengan aturan-aturan administrasi dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, supervisi, kompensasi dan sebagainya. Bila dari semuanya itu berjalan dengan baik maka tidak ada ketidakpuasan. Bila manajer ingin memotivasi para pekerja Herzberg menekankan pada faktor intrinsik atau motivator yang berupa penghargaan, kenaikan pangkat, dan kesempatan untuk berkembang. Bila semua dapat dirasakan oleh para karyawan, maka akan diperoleh pula kepuasan.

### 4. Teori ERG

Clyton Alderfer mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan akronim “ERG” yang diambil dari huruf-huruf pertama pada tiga istilah yaitu:

E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi)

R = *Relatedness* (kebutuhan berhubungan dengan pihak lain)

G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori

atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow.

Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya

## 5. Teori McClelland

Cara alternatif mengklasifikasikan kebutuhan dikembangkan oleh McClelland, yang didasarkan terutama pada studi manajer. Dia mengidentifikasi tiga kebutuhan sebagai yang paling penting:

- a. *Need for Achievement*, didefinisikan sebagai kebutuhan kompetitif sukses diukur terhadap standar pribadi.
- b. *Need for Affiliation*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, ramah tamah, dan karib.
- c. *Need for Power*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Individu yang berbeda memiliki tingkat yang berbeda dari kebutuhan ini. Beberapa memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk pencapaian diri, yang lain memerlukan untuk afiliasi yang kuat, dan masih orang lain yang memerlukan kekuasaan.

## 6. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom, memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

- a. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja
- b. Hubungan kinerja-ganjaran. Derajat sejauh mana individu meyakini bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

- c. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran organisasional memenuhi tujuan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.

Dalam teori ini, kuatnya kecenderungan bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan akan diikuti oleh suatu hasil tertentu. Teori pengharapan membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan hal tersebut hanya untuk menyelamatkan diri. Teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku pada harapan mereka.

#### 2.1.6. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kesadaran atau kesediaan seseorang untuk mentaati seluruh peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2016). Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa:

*“discipline is management action to enforce organizational standard”.*

Disiplin kerja merupakan suatu pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dalam suatu organisasi. Robbins berpendapat pula bahwa”

*“work dicipline is defined as an attitude and behaviur that is done voluntarily with full awareness and willingness to follow the rules of regulations that have been established by the company, both written and unwritten”.*

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan untuk

mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Nitisemito (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja ialah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Dapat diuraikan dari berbagai pendapat ahli tersebut, bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku sukarela, penuh kesadaran dan kesediaan untuk menjalankan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Nitisemito (2014), menegakkan suatu kedisiplinan sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal tersebut karena dengan kedisiplinan tersebut, maka diharapkan peraturan-peraturan dapat ditaati oleh seluruh karyawan. Dengan demikian, adanya disiplin kerja tersebut diharapkan karyawan akan melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien. Bilamana disiplin kerja tidak dimiliki oleh karyawan maka peraturan perusahaan akan terganggu dan pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien sehingga kinerja karyawan memburuk dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa macam faktor, faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2013):

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku apabila mereka mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan perusahaan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibanding dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan. Hal tersebut karena pimpinan perusahaan masih menjadi panutan karyawan.
3. Ada atau tidaknya peraturan yang dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin kerja pada karyawan tidak akan terlaksana dalam perusahaan apabila tidak terdapat aturan yang menjadi pegangan bersama. Disiplin kerja tidak akan tercipta apabila instruksi dapat berubah-ubah sesuai kondisi saja.
4. Keberanian pimpinan mengambil keputusan. Apabila terdapat Dkaryawan melanggar peraturan di perusahaan, maka diperlukan keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin dan sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan semakin disiplin dalam bekerja.
5. Ada atau tidaknya pengawasan. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya maka akan menciptakan kedisiplinan yang tinggi pada karyawan.

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa disiplin kerja terdiri dari beberapa bentuk sebagai berikut:

1. Disiplin preventif. Suatu upaya menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Disiplin korektif. Suatu upaya menggerakkan karyawan dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di perusahaan.
3. Disiplin progresif. Kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Disiplin kerja dapat dinilai dari beberapa macam indikator, Hasibuan (2016) menjelaskan indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Mematuhi peraturan, dalam melaksanakan pekerjaan maka karyawan harus menaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh karyawan untuk mengejar target yang diberikan perusahaan.
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan, tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan harus dilaksanakan selama karyawan tersebut menjalankan pekerjaannya.
4. Tingkat absensi, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran karyawan maka dapat disebut bahwa karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

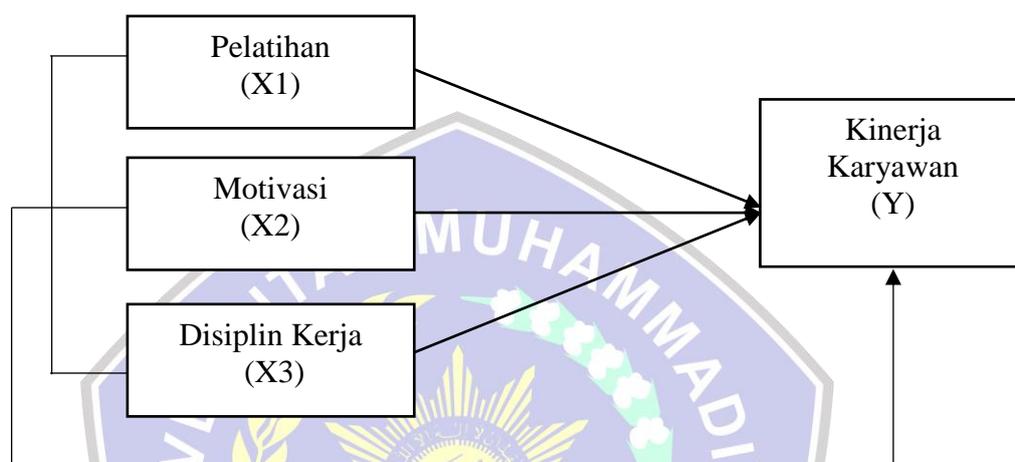
Beberapa studi atau penelitian yang meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian Jeni Nata Liyas dan Reza Primadi (2017) dalam jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan Volume 2 Nomor 1 Halaman 17-26. Penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel independen, dimana rencana penelitian memiliki 3 (tiga) variabel yaitu disiplin kerja, motivasi dan pelatihan. Selain itu, perbedaan lainnya terletak pada teknik analisis data, rencana penelitian menggunakan analisis data regresi linier berganda.
2. Penelitian pada jurnal EMBA Volume 5 Nomor 2 Halaman 2124-2133 dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Manado Penelitian yang dilakukan oleh .Fernanda M.B Tuhumena, Christoffel Kojo dan Frederik G. Worang (2017) ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyebutkan bahwa pelatihan dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dengan

rencana penelitian adalah pada variabel independen rencana penelitian memiliki 3 (tiga) variabel yaitu disiplin kerja, motivasi dan pelatihan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran Penelitian

### 2.4. Hipotesis

Merujuk pada kerangka pemikiran di atas maka hipotesis pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Ho 1 : “Pelatihan diduga secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”  
Ha1 : “Pelatihan diduga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.
2. Ho 2 : “Motivasi diduga secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”

- Ha2 : “Motivasi diduga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.
3. Ho 3 : “Disiplin Kerja diduga secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”
- Ha3 : “Disiplin Kerja diduga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.
4. Ho 4 : “Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja diduga secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”
- Ha 4 : “Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja diduga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

