

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha suatu organisasi untuk mencapai keberhasilannya. Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, untuk itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia, bukan sumber daya lainnya. Handoko (2017:4) menyatakan bahwa, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Hasibuan (2018:10) menyatakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu & seni mengatur hubungan & peranan tenaga kerja agar efektif & efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian

balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Adapun Marwansyah (2017:3) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, dan hubungan industrial. Sedangkan Manullang (2017:198) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan dari semua tenaga kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum yang memfokuskan perhatiannya dan pengelolaan sumber daya manusianya sebagai sumber daya yang terpenting di dalam kegiatan suatu organisasi, maka semakin dirasakan pula pentingnya keberadaan manajemen sumber daya manusia.

2.1.2. Pendidikan dan Pelatihan

2.1.2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pengelolaan program pendidikan dan pelatihan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan sebuah proyek atau program tertentu. Akan tetapi, seringkali pengelolaan program pendidikan dan pelatihan

dianggap sebagai suatu yang sederhana hingga banyak dikesampingkan. Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2018:69) menyatakan bahwa: *“Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment. Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job”*. Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.”.

Siagian (2018:178), mengemukakan tentang pendidikan dan pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pendidikan dan pelatihan menurut Asnawi (2019: 119-120) banyak hal yang dapat diharapkan keikutsertaan tenaga kerja dalam program pendidikan dan pelatihan. Harapan tersebut diantaranya adalah menambah dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, dan proses pematangan kepribadian peserta pendidikan dan pelatihan, dampak dari hal-hal tersebut berpengaruh terhadap tujuan-tujuan selanjutnya, baik secara kuantitas dan kualitas, meningkatkan proses

perencanaan sumber daya manusia, baik untuk didik maupun dilatih dalam periode waktu yang tepat pula, meningkatkan semangat kerja.

Husnan (2017 : 77) menyatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan yaitu suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan”. Basri dan Rusdiana (2015:29) bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”.

Notoatmodjo (2015: 16) bahwa “Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembagnkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”. Sedangkan Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk memberikan

tambahan bekal keterampilan serta pengetahuan pegawai, agar dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2. Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan

Sehubungan dengan jenis diklat, Moenir (2017:164) mengemukakan : Jenis Diklat pada umumnya terdiri dari 2 (dua) yaitu *Pre service training* dan *in service training*. *Pre service training* adalah Diklat yang diselenggarakan oleh suatu instansi untuk para pegawai baru atau calon pegawai di lingkungan Pemerintah, ini biasa disebut Latihan Prajabatan. Sedangkan *In service training* adalah suatu program diklat yang dilaksanakan oleh pegawai yang sudah berstatus sebagai pegawai tetap. Tujuannya untuk lebih meningkatkan kemampuan, ketrampilan serta pengetahuan pegawai yang bersangkutan oleh karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, mau tidak mau memacu setiap pegawai untuk senantiasa mampu mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

Notoatmodjo (2015: 24-25) bahwa “Pendidikan dan pelatihan terdapat dua pendekatan yaitu sebagai berikut :

1. Pelatihan di luar tugas (*Off the job side training*)
Pelatihan ini menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya.

2. Pelatihan dalam Pekerjaan (*On the job training*)

Pelatihan ini berbentuk petugasan pegawai-pegawai di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta kepada pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru.

Syadam (2016 : 90) mengemukakan bahwa “pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan atas pendidikan dan pelatihan formal dan non formal. Pendidikan dan pelatihan formal yaitu pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara formal (resmi) dan berkesinambungan oleh suatu organisasi yang dalam penyelenggaraannya diberikan oleh seorang instruktur (pengajar) di dalam kelas sesuai dengan silabus/kurikulum yang telah disusun berdasarkan kebutuhan diklat serta untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Dan pendidikan dan pelatihan non formal diadakan untuk melengkapi diklat formal, dilaksanakan di tempat kerja dan waktu yang pendek, untuk memecahkan masalah, biasanya berupa petunjuk-petunjuk atasan”.

Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan pelatihan bahwa jenis diklat terdiri dari diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan.

2.1.2.3. Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Basri dan Rusdiana (2015:38) bahwa Indikator program pelaksanaan diklat terdiri dari :

1. Tujuan (penyusunan perencanaan yang disesuaikan dengan tujuan akhir diklat),
2. Materi (keseluruhan topik yang dibahas dalam diklat harus dikaitkan tujuan),
3. Metode (cara penyampaian materi agar tersampaikan kepada peserta diklat),
4. Media (alat penunjang untuk menyampaikan materi kepada peserta diklat),
5. Instruktur (penyaji materi dalam program diklat), dan
6. Evaluasi (penentuan nilai maupun manfaat kegiatan program diklat).

Menurut Mangkunegara (2017 :51) pendidikan dan pelatihan yang dilakukan kepada sumber daya manusia harus memiliki indikator-indikator sebagai berikut

1. Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat diukur, hal ini perlu agar sumber daya manusia tahu kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh organisasi.
2. Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai, hal ini perlu agar sumber daya manusia bisa memahami materi latihan.
3. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga pelatihan dilakukan atas tujuan dan dasar yang kuat, tidak asal-asalan melakukan pelatihan.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tersebut bisa menyerap materi yang diberikan oleh pelatih.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Menurut Menurut Sudjana dalam Kamil (2020: 17) bahwa ketercapaian suatu program pendidikan dan pelatihan memang perlu memperhatikan komponen-komponen yang dapat mendukung

terselenggaranya program. Indikator-indikator tersebut, antara lain: (1) Tujuan, (2) Peserta diklat, (3) Kurikulum, (4) Materi, (5) Metode, (6) Media, (7) Widyaiswara, dan (8) Evaluasi.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini seorang manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Robbin (2018:167) menyatakan bahwa:”motivasi adalah sebagai kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual”. Pernyataan tersebut menunjukkan motivasi yang lebih penekanannya pada upaya berarti merupakan intensitas, artinya bila seseorang termotivasi maka akan bertindak sekuat tenaga, dengan menerapkan kualitas upaya itu yang bermanfaat bagi organisasinya.

Sutrisno (2017:109) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu”. Luthan dalam Nawawi (2016:328) menyatakan bahwa “Motivasi adalah suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan fisiologis dan psikologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan”. Menurut Herzberg dalam Siagian (2018:181) “motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya”. Reksohadiprodjo (2017:96) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan atau ajakan dari seorang pimpinan kepada para bawahannya supaya mau bekerjasama melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan”.

Keragaman pendapat di atas dikemukakan berdasarkan cara pandang dan latar belakang penelitian masing-masing ahli. Namun pada prinsipnya menunjukkan bahwa dalam melakukan aktifitasnya, manusia sebenarnya digerakkan atau didorong oleh sesuatu motif atau kepentingan yang bersumber dari adanya kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi. Dengan adanya kebutuhan itu, menimbulkan niat untuk memenuhinya, sehingga mendorong seseorang untuk beraktivitas yang pada gilirannya menimbulkan keinginan serta semangat yang kuat untuk bekerja dan berusaha dalam proses pemenuhannya.

2.1.3.2. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Ranupandojo dan Husnan (2017:146) membagi motivasi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Motivasi Positif
Motivasi positif mempengaruhi karyawan agar menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan dengan cara memberikan reward atau penghargaan atas kinerjanya.
2. Motivasi Negatif.
Motivasi negatif mempengaruhi karyawan agar mau menjalankan pekerjaan yang sesuai keinginan perusahaan tetapi dengan menggunakan ancaman atau sistem *punishment* untuk memaksa karyawan melakukan sesuatu pekerjaan atau mengurangi gaji yang diterimanya.

Suwatno (2017 : 146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif
Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.
2. Motivasi Negatif
Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini

dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Reksohadiprojo (2017:258) lebih merinci motivasi itu menjadi dua aspek, yaitu:

- 1) Motivasi *intrinsic* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan .
- 2) Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.3.3. Teori-teori Motivasi

Veithzal Rivai (2018:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*);

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*);
3. Teori X dan Y;
4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*.

Teori tersebut dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)
Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sistem, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.
2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)
McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
 - b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
 - c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing
3. Teori X dan Y
Teori X dan Y memfokuskan negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
 - b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.
4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*
Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:
- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
 - b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sistem dan pengakuan.
 - c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang sistem dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

Sutrisno (2017:121) menyatakan bahwa terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi antara lain sebagai berikut:

- 1. Teori Kepuasan
Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Teori Motivasi Konvensional
Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.
- 2) Teori Hierarki
Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:
 - a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
 - b. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
 - c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
 - d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.
- 3) Teori Motivasi Prestasi
Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:
 - a. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
 - b. *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
 - c. *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain.
- 4) Teori Model dan Faktor
Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- b. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

5) Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- a. *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.
- b. *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
- c. *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6) Teori X dan Y

Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab.
- c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- d. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- e. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi, dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan mengandung tiga hal, yaitu:

- a. Teori ini menekankan imbalan.
- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.
- c. Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

3) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguatan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Hasibuan (2018:152) bahwa teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan atau dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:
 - a. Abraham Maslow (Hirarki Kebutuhan)
Manusia memiliki 5 (lima) kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki dan berawal dari kebutuhan dasar, dimana seseorang akan selalu termotivasi untuk mencakup kebutuhan selanjutnya setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, ini terjadi secara berurutan yaitu:
 - 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)
Merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah: sandang, pangan, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat.
 - 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*)
Merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni: keamanan, perlindungan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
 - 3) Kebutuhan akan Sosial (*Social needs*)
Merupakan kebutuhan sosial, teman, interaksi, mencintai dan dicintai, serta diterima dalam suatu kelompok kerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
 - 4) Kebutuhan akan penghargaan dari orang lain (*Esteem needs*)
Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self actualization needs*)
Merupakan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan.

- b. Frederick Herzberg (Teori Dua Faktor)
Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene-motivation* yang dikembangkan oleh Herzberg. Ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya yaitu:
- 1) Faktor intrinsik / kepuasan kerja (*Satisfied*)
Apabila faktor ini dipenuhi akan menimbulkan kepuasan dan motivasi namun jika tidak, maka tidak akan menciptakan kepuasan kerja seperti: pencapaian, prestasi, pengakuan, peningkatan kerja, tanggung jawab.
 - 2) Faktor ekstrinsik / ketidakpuasan kerja (*Dissatisfied*)
Dimana faktor ini apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak pada motivasi kerja seseorang seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan.
- c. Clayton Alderfer (Teori ERG)
Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Konsep dari Alderfer bahwa kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:
- 1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan).
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis dan keamanan yang lebih terpuaskan oleh kondisi material dari pada hubungan interpersonal.
 - 2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan).
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial yang terpuaskan melalui adanya hubungan interpersonal.

- 3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh).
Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan diri atau aktualisasi diri.
- d. Teori Mc Clelland (Teori kebutuhan)
Teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada 3 kebutuhan yaitu:
- 1) Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*).
Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
 - 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*).
Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
 - 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).
Keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang ramah dan akrab.
- e. Teori Douglas Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)
Douglass Mc Gregor mengemukakan 2 pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X dan yang kedua pada dasarnya positif disebut Teori Y. Teori X, empat asumsi yang dimiliki manajer adalah:
- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
 - 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, dikendalikan untuk mencapai tujuan.
 - 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
 - 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.
- Bertentangan dengan pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebut Teori Y yaitu:
- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya dengan istirahat atau bermain.

- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
 - 3) Karyawan bersedia untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab.
 - 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya mereka yang menduduki posisi manajemen.
2. Teori proses (*Process Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:
- a. Victor Vroom (Teori Pengharapan)
Vroom mengeluarkan teori, bahwa motivasi dibangun berdasarkan *Valence, Instrumentality and Expectancy*:
 - 1) *Valence*, adalah Kekuatan dari preferensi individu terhadap *outcome* atau keluaran tertentu. Faktor ini diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.
 - 2) *Instrumentality*, adalah Peranan yang menghubungkan *outcome* tingkat pertama dengan tingkat kedua.
 - 3) *Expectancy*, adalah Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan *outcome* tingkat pertama.
 - b. Potter & Lowler
Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan. Hambatan yang perlu diatasi:
 - a. Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
 - b. Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
 - c. Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/aktivitas lain.
 - d. Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.

2.1.3.4. Indikator Motivasi

Suatu proses motivasi kerja agar dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja pegawai. Indikator motivasi kerja juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak. Hasibuan (2018:105), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

1. Gaji
Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
2. Kondisi kerja
Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan– pekerjaannya.
3. Jenjang karier
Jalur yang dilalui suatu karier ketika karyawan mencapai kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab lebih besar.
4. Insentif
Daya perangsang yang diberikan pada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana direncanakan.

Sedarmayanti (2019:233-239) bahwa indikator motivasi kerja terdiri dari :

1. Gaji (salary).
Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. **Supervisi.**
Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk- petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.
3. **Hubungan kerja.**
Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.
5. **Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).**
Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya
6. **Keberhasilan (*achievement*).**
Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Alderfer dalam Sutrisno (2017:121) menyatakan bahwa terdapat tiga macam indikator motivasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan).
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis dan keamanan yang lebih terpuaskan oleh kondisi material dari pada hubungan interpersonal.
- 2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan).
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial yang terpuaskan melalui adanya hubungan interpersonal.
- 3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh).
Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan diri atau aktualisasi diri.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Budiasa (2021:15) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” Menurut Mangkunegara (2017:9) Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Soelaiman (2017: 279) memberikan pengertian atas “kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam

suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya”.

Miner dalam Sutrisno (2017 :170) menyatakan bahwa: ‘Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya’. Robbins (2018:176) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021:18) menyatakan untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)
Dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah)
Diwujudkan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dari aktivitas yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Ketepatan Waktu
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas pekerjaan lainnya.
4. Efektivitas
Penggunaan sumber daya perusahaan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi.
5. Pengawasan
Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Hubungan Antar Karyawan
Merupakan tingkatan yang menunjukkan karyawan merasa percaya diri, mempunyai keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

Menurut Simamora (2018:25) terdapat Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017: 18) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil).
2. Tingkat Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja).
3. Tingkat tanggungjawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan proyek).

4. Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Faktor Kemampuan
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (2016:45) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mathis dan Jackson (2016: 113-114), kinerja para karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai

tujuannya. Ada 3 faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kemampuan Individual
Kemampuan individual karyawan mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.
- 2) Usaha yang Dicurahkan
Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat ketrampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin yang dilakukan.
- 3) Dukungan Organisasional
Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, peralatan, dan teknologi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, sedangkan kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

Prawirosentono dalam Sutrisno (2017 : 176) ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Efektifitas dan Efisiensi
Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan

sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu

diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan system atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Umam (2017 : 189) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.

c. Sikap mental

Merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Simanjuntak (2015:11), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kompetensi individu
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :
 - a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja.
 - b. Motivasi dan Etos Kerja.
2. Faktor Dukungan Organisasi.
Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
3. Faktor Dukungan Manajemen
Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel. 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ompusunggu dan Kusmiyanti (2021)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan.	Meneliti variabel motivasi dan kinerja pegawai	Teknik pengambilan sampel dan teori yang digunakan
2	Hanik, dkk (2020)	Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik Pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru	Secara parsial dan simultan dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru	Meneliti variabel pendidikan pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai	Teknik pengambilan sampel dan teori yang digunakan
3	Permatasari (2018)	Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Citibank Pondok Indah Jakarta Selatan)	Secara parsial dan simultan Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi Dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Citibank Pondok Indah Jakarta Selatan)	Meneliti variabel pendidikan pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai	Teknik pengambilan sampel dan teori yang digunakan penambahan variabel independen lain yaitu kompensasi

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Sutrisno, dkk (2018)	Pengaruh Diklat dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo	Secara parsial dan simultan Diklat dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo	Meneliti variabel pendidikan pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai	Teknik pengambilan sampel dan teori yang digunakan
5	Rahman (2016)	Pengaruh Diklat dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara	Terdapat pengaruh signifikan antara Diklat dan Motivasi Kerja secara parsial dan bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara	Meneliti variabel pendidikan pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai	Teknik pengambilan sampel dan teori yang digunakan

Sumber : e-Jurnal Google Scholar

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Leo (2018: 96) menyatakan bahwa kerangka pemikiran atau kerangka pikir merupakan suatu konsep pemikiran untuk menjelaskan masalah riset berdasarkan fakta-fakta, observasi dan telaah pustaka dan landasan teori.

2.3.1. Hubungan Diklat dengan Kinerja Pegawai

Menurut Widjaja (2017:75) “Pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai adalah proses memberi bantuan kepada para pegawai dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berpikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan dan sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya.

Sutrisno (2017:94) menyatakan bahwa “Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap”. Selanjutnya Notoatmodjo (2015:17-18) menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan bukan semata-mata bermanfaat bagi karyawan atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkatkan kinerja para karyawan”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hanik, dkk (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. Kemudian Permatasari (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan

bahwa Secara parsial Pendidikan Dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Citibank Pondok Indah Jakarta Selatan).

Sutrisno, dkk (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial Diklat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo. Rahman (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Diklat terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara.

2.3.2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini diungkapkan oleh Hasibuan (2018:141) yang berpendapat bahwa “Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal”. Selanjutnya McClelland dalam Mangkunegara, (2017:68) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja, karena pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ompusunggu dan Kusmiyanti (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. Selanjutnya Hanik, dkk (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. Kemudian Permatasari (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Citibank Pondok Indah Jakarta Selatan). Selanjutnya Sutrisno, dkk (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo. Rahman (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara.

2.3.3. Hubungan Diklat dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka

akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Budiasa (2021:15) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” Menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021:18) menyatakan untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator yaitu kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), ketepatan waktu, efektivitas, pengawasan dan hubungan antar karyawan. Menurut Mangkunegara (2017:67) bahwa “Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Kemampuan seorang pegawai dapat dibentuk melalui pendidikan pelatihan karena salah satu tujuan pendidikan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

Selanjutnya Umam (2017 : 189) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Faktor Kemampuan
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi
Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental
Merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Basri dan Rusdiana (2015:29) bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”. Menurut Basri dan Rusdiana (2015:38) bahwa komponen program pelaksanaan diklat terdiri dari : tujuan, materi, metode, media, instruktur dan evaluasi. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan (Diklat) mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai demi terciptanya tujuan organisasi secara efektif. Karena pendidikan pelatihan merupakan salah satu upaya pembinaan terhadap pegawai di samping upaya-upaya lainnya dalam kerangka penyempurnaan dan peningkatan kualitas sumber daya

manusia, sehingga organisasi mempunyai pegawai yang terampil, berpengetahuan dan berkemampuan tinggi.

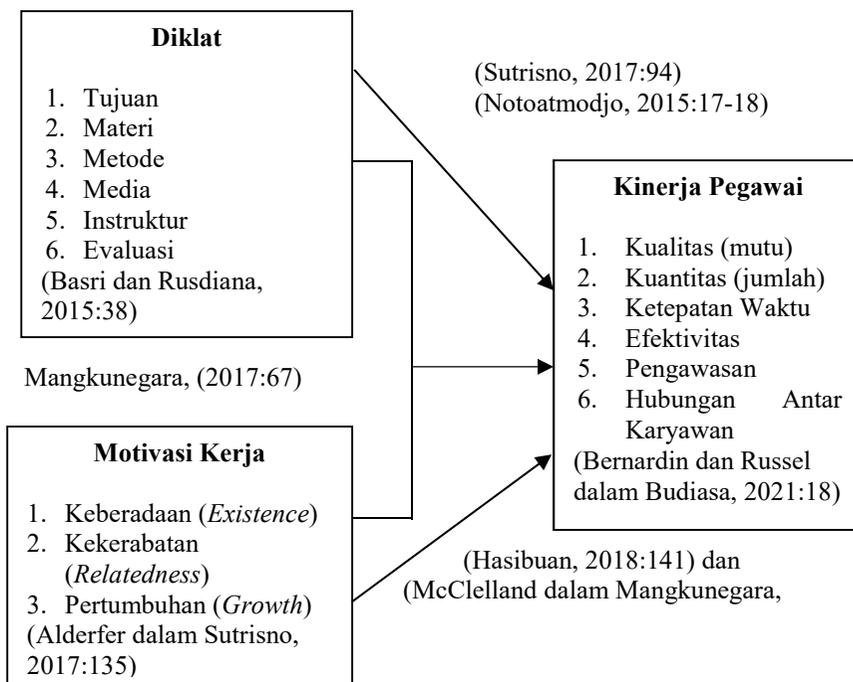
Sutrisno (2017:109) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu”. Alderfer dalam Sutrisno (2017:121) menyatakan bahwa terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu: keberadaan (*existence*), kekerabatan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hanik, dkk (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. Kemudian Permatasari (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Citibank Pondok Indah Jakarta Selatan).

Sutrisno, dkk (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Diklat dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo. Rahman (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara Diklat dan motivasi

terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara.

Berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pendidikan pelatihan serta motivasi kerja tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai. Bertolak dari kerangka pikir di atas, maka penelitian ini dapat digambar ke dalam bentuk gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018: 64). Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2 : terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3 : terdapat pengaruh diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.