Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen

Definisi dari manajemen itu sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbins dan Coulter (2009) dalam bukunya *Management* mengemukakan definisi manajemen adalah melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat selesai secara efisien dan efektif.

Sedangkan, menurut pendapat Kreitner (2009) manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah.

Dan pendapat lainnya berasal dari Schernerhorn (2010) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Sedangkan, penulis berpendapat bahwa manajemen merupakan proses mengatur dan mengawasi kegiatan orang lain dalam organisasi sehingga sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan dan memenuhi hubungan antar pekerja, kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para pekerja.

Sedangkan, menurut Kreitner (2009) dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management,* mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

melibatkan akuisisi, retensi, pengembangan sumber daya manusia yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi.

Kinicki dan Williams (2009) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan manajer melakukan untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Dan pendapat lainnya berasal dari Noe et al (2008) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa manajemen SDM adalah kebijakan-kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

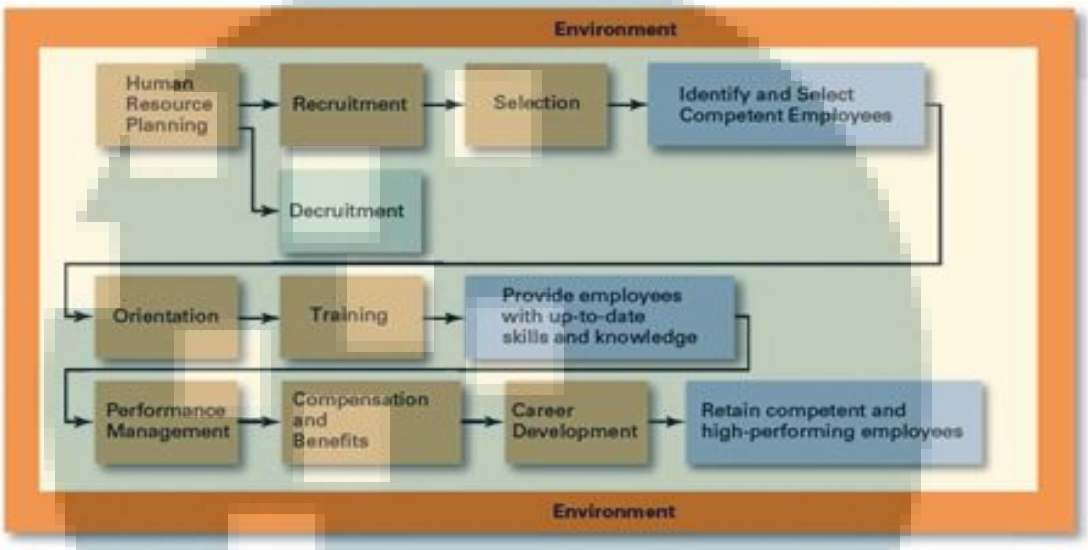
Byars dan Rue (2008) juga mengakatan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Menurut penulis manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang dirancang di dalam sebuah organisasi untuk mendaptkan tenaga kerja yang kompetitif dan efektif.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009) proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Proses HRM

Sumber: Robbins dan Coulter (2009)

1. *Human Resource Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba-tiba.

2. *Recruitment* dan *Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat yang dipekerjakan.

4. *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, keterampilan karyawan juga harus berubah.

6. *Perfomance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation* dan *Benefits*

Pemberian *compensation* dan *benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Di samping itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

8. *Career Development*

Adanya pengembangan karir setiap karyawan yang membuat mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.3 Pengertian *Training*

Menurut Dessler (2008), *training* adalah proses mengajarkan karyawan baru atau karyawan lama kemampuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

Pengertian *training* menurut Nitisemito (1996) dalam Asj'ari dan Dwiarta (2012) adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Sedangkan, menurut Rivai (2009) dalam Saleleng dan Soegoto *training* sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Sementara itu, menurut Oliseh (2005) dalam Sila (2014) *training* adalah pengembangan sistematis dari sikap dan perilaku keterampilan pola yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk melakukan cukup tugas yang diberikan.

Dan pendapat lainnya berasal dari Rohan Singh dan Madhumita Mohanty (2012) dalam Hafeez (2015) *training* adalah alat penting untuk tujuan meningkatkan kinerja tenaga dan pada akhirnya akan meningkatkan nilai dari suatu organisasi.

Menurut penulis *training* adalah sebuah cara yang digunakan oleh manajemen untuk tenaga kerja agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.3.1 Metode *Training*

Menurut Dessler (2008) metode *training* terbagi sebagai berikut:

1. *On the Job Training*

On the job training adalah proses seorang karyawab untuk mempelajari pekerjaannya dengan melakukan pekerjaan tersebut secara langsung.

2. *Apprenticeship Training*

Apprenticeship Training adalah proses terstruktur di mana orang menjadi pekerja terampil melalui kombinasi dari *classroom instruction* dan *on the job training*.

3. *Informal Training*

Karyawan belajar di tempat kerja tidak hanya melalui program pelatihan *formal* tetapi melalui juga pelatihan *informal*, termasuk melakukan pekerjaan mereka setiap hari dan bekerja sama dengan rekan-rekannya.

4. *Job Instruction Training*

Job instruction training adalah daftar setiappekerjaan sesuai dengan tugas pokok memberikan pelatihan *step by step* kepada karyawan.

5. *Lectures*

Lectures mempunyai beberapa keunggulan. Cara cepat dan simple untuk memberikan pengetahuan ke kelompok lewat *trainer*.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

6. *Programmed Learning*

Programmed Learning adalah metode sistematis untuk mengajar keterampilan kerja yang menyajikan pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang untuk menanggapi dan memberikan peserta *training feedback* tentang keakuratannya dalam menjawab.

7. *Audiovisual Based Training*

Audiovisual based training menggunakan DVD, *films*, *powerpoint*, *videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotapes* sangat efektif dan sering digunakan.

8. *Simulated Training*

Simulated Training adalah pelatihan karyawan pada pekerjaan khusus dengan peralatan seperti dalam pelatihan pilot pesawat, jadi biaya pelatihan dan bahaya dapat berkurang.

9. *Computer Based Training*

Peserta *training* menggunakan sistem komputer atau sistem DVD untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.

10. *Electronic Performance Support Systems (*EPSS)

*Electronic Performance Support Systems (*EPSS) adalah perangkat alat komputerisasi dan menampilkan secara otomatis pelatihan, dokumentasi, dan *phone support*. Mengintegrasikan ke dalam aplikasi secara otomatis dan memberikan dukungan yang lebih cepat, murah, dan lebih efektif daripada metode *training* tradisional.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

11. *Distance and Internet Based Training*

Menggunakan berbagai bentuk pelatihan untuk metode pendidikan jarak jauh seperti *teletraining, videoconferencing,* dan *modern internet based course.*

12. *Internet Based Training*

Perusahaan membuat dan menggunakan pembelajaran berbasis web.

13. *Using E-Learning*

Beberapa perusahaan, mendorong karyawan untuk menggunakan pesan instan sebagai perangkat belajar cepat.

14. *Improving Productivity Through HRIS: Learning Portals*

Banyak perusahaan menggunakan bisnis portal. Melalui bisnis portal, sebuah perusahaan bisa mendapatkan alat-alat yang dibutuhkan untuk menganalisis data di dalam dan di luar perusahaan dan melihat konten sesuai dengan kebutuhan, seperti industry informasi dan kompetitif data.

15. *Literacy Training Techniques*

Ketidakmampuan yang untuk mengatasi membaca, menulis, tugas, dan aritmatika adalah masalah yang serius di tempat kerja. Oleh karena itu, para manajer dan *trainer* harus siap untuk menampung orang-orang ini, misalnya dengan penambahan, persiapan pelatihan, ataupun dengan menggunakan media pelatihan yang berbeda.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

Menurut Handoko (2000) dalam Asj'ari dan Dwiarta (2012) metode-metode *training* dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Metode praktis (*on the job training*)

   Metode ini paling banyak digunakan, di mana karyawan belajar ilmu baru didampingi oleh *supervise* langsung yang lebih berpengalaman, adapun dalam prakteknya berupa:

   a. Rotasi Jabatan

      Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam kemampuan manajerial.

   b. Latihan Instruksi Jabatan

      Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

   c. Magang (*Apprenticeships)*

      Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman, metode ini dapat dikombinasikan dengan metode *Off The Job Training,* asistensi dan *internship* adalah bentuk lain program magang.

   d. *Coaching*

      Atasan berperan sebagai pelatih yang memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja, sehingga terjadi hubungan antara atasan dan bawahan.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

e. Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

2. Metode Simulasi Presentasi (*Off The Job Training)*

a. *Lecture* (kuliah)

Presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih atau pengajar kepada peserta pelatihan.

b. Role Playing

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus.

c. Laboratory Training

Latihan untuk meningkatkan kemampuan antar hubungan pribadi melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku di antara beberapa peserta.

2.4 Pengertian *Motivation*

Menurut Hasibuan (2005) dalam Asj'ari dan Dwiarta *motivation* adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan Robbins (2008) dalam Saleleng dan Soegoto mengatakan *motivation* adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

Winardi (2005) dalam Yensy (2010) berpendapat bahwa *motivation* adalah hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan konsistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.

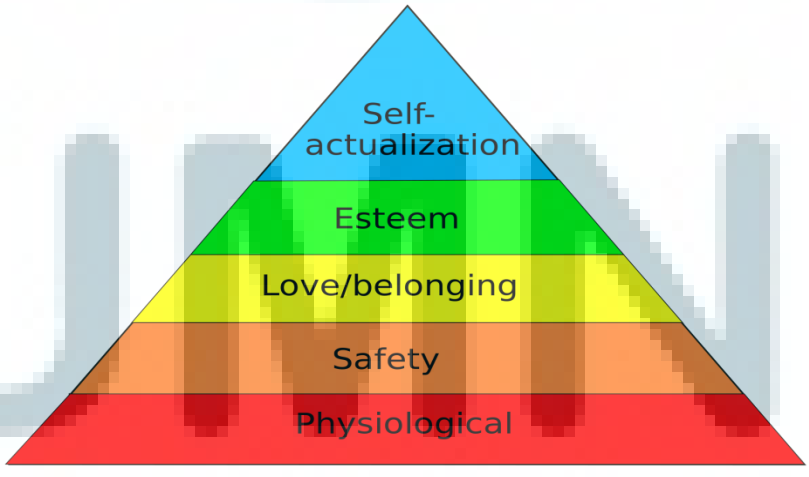
Dan ada juga pendapat lainnya berasal dari Griffin dan Ebert (2006) dalam Akbar (2014) *motivation* merupakan bagian dari fungsi manajemen pengarahan.

Penulis juga berpendapat bahwa *moivation* adalah daya dorong baik internal maupun eksternal yang mampu mensugesti seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang positif.

2.4.1 Teori *Motivation*

2.4.1.1 Teori Kebutuhan (*Hierarchy of needs theory*)

Menurut Robbins dan Coulter (2009) teori hierarki kebutuhan, Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Hierarchy Maslow

Sumber: Robbins dan Coulter (2009)

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

1. Kebutuhan Physiological, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau kebutuhan paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan menggunakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat tinggi atau kebutuhan paling tinggi.

2.4.1.2 Teori X dan Teori Y

Menurut Robbins dan Coulter (2009) teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor mengenai dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: Teori X dan Teori Y. Teori X adalah pandangan negative dari orang yang menganggap bahwa pekerja memiliki ambisi, tidak suka bekerja, ingin menghindari tanggung jawab, dan harus dikontrol ketat untuk bekerja secara efektif. Teori Y adalah pandangan positif yang

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan latihan pengarahan diri sendiri.

McGregor percaya bahwa Teori Y asumsi harus memandu praktek manajemen dan mengusulkan bahwa pengambilan keputusan, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan. Sayangnya, tidak ada bukti untuk mengkonfirmasi baik seperangkat asumsi yang berlaku atau menjadi seorang manajer Teori Y adalah satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan.

2.4.1.3 Teori Dua-Faktor Herzberg

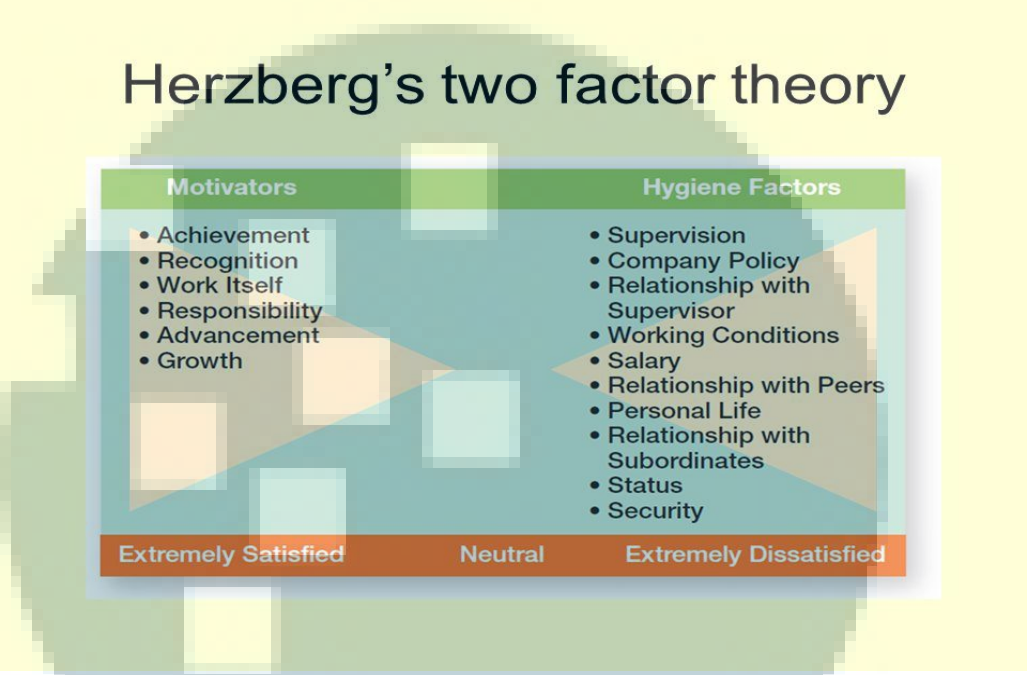
Menurut Robbins dan Coulter (2009) teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg's menerjemahkan bahwa proses faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Herzberg yakin bahwa faktor itu menyebabkan kepuasan kerja yang terpisah dan berbeda dari orang-orang yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan penciptaan faktor ketidakpuasan kerja itu bisa mencegah orang yang tidak puas tapi tidak seharusnya memotivasi mereka.

Ia menyebutkan faktor ekstrinsik yang menciptakan ketidakpuasan ***hygiene factors***. Ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan puas, tetapi mereka tidak akan puas (atau termotivasi) baik. Untuk memotivasi orang, Herzberg menyarankan menekankan ***motivators,*** faktor intrinsik

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ekstrinsik (*hygiene factors*) dan faktor-faktor intrinsik (*motivators*) meliputi:



Gambar 2.3 Herzberg Two-Factor Theory

Sumber: Robbins dan Coulter (2009)

Faktor intrinsik atau *motivators* adalah motivasi yang berasal dari kesenangan seseorang yang didapat dari melakukan pekerjaan atau tugas (kesenangan dari dalam diri individu), beberapa faktor intrinsik sebagai berikut (www.sacbusiness.org) :

1. Prestasi (*achievement*) adalah pemberian kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.
2. Pengakuan (*recognition*) adalah pemberian *reward* dalam bentuk pengakuan dari orang lain kepada karyawan atas hasil kerja untuk mengembangkan diri.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

3. Tumbuh dan berkembang (*growth*) adalah kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan.
4. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) adalah sifat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
5. Peluang (*advancement*) adalah peluang untuk kemajuan yang diberikan perusahaan pada karyawan.

Faktor ekstrinsik atau hygiene adalah motivasi yang berasal dari luar (diluar dalam diri individu) yang melekat dengan pekerjaan tersebut, sebagai berikut:

1. Gaji/upah (*salary*) adalah besarnya imbalan yang diberikan kepada karyawan.
2. Kondisi pekerjaan (*work condition*) adalah situasi dimana karyawan merasa nyaman bekerja dan dapat memenuhi kebutuhannya. Faktor-faktor yang melibatkan lingkungan fisik pekerjaan seperti: jumlah pekerjaan, fasilitas untuk melakukan pekerjaan, cahaya, peralatan, ventilasi, dan tempat kerja.
3. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy*) adalah kebijakan dan administrasi yang transparan dan tidak terlalu rumit.
4. Hubungan antar pribadi (*relationship with peers*) adalah hubungan yang terjalin antar karyawan dengan rekan kerja atau sesama karyawan.
5. Keamanan kerja (*job security*) adalah stabilitas perusahaan dan jaminan pekerjaan.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

6. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*) adalah hubungan yang terjalin antar karyawan dengan atasan.

2.4.1.4 Acquired Need Theory

Menurut Schermerhorn (2010) teori ini dikemukakan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini menampilkan kekuatan dari tiga kebutuhan.

a. Kebutuhan pencapaian (*needs for achievement*) : keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, unyuk memcahkan masalah, atau untuk menguasai tugas-tugas kompleks.
b. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*) : keinginan untuk mengontrol, atau bertanggung jawab untuk orang lain.
c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan baik dengan orang-orang.

2.4.2 *Type Motivation*

Menurut Ryan dan Deci (2000) motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah ketika seseorang melakukan sesuatu karena hal tersebut telah menjadi bagian dalam dirinya atau telah menikmatinya, merasa tertantang dan menarik bagi dirinya.

Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah ketika seseorang melakukan sesuatu karena adanya faktor-faktor dari luar seperti penghargaan (peningkatan gaji, promosi jabatan, pujian), hukuman dan peraturan

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

Menurut Aktar (2012) *reward* dikategorikan menjadi 2 jenis, yaitu *ekstrinsic* dan *intrinsic.*

1. *Ekstrinsic reward* adalah penghargaan nyata dan manfaat yang diterima atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. *Ekstrinsic reward* seperti gaji atau upah, insentif, bonus, keamanan kerja.
2. *Intrinsic reward* adalah penghargaan yang tidak nyata, dalam hal ini berupa manfaat psikologis. *Intrinsic reward* seperti penghargaan, temuan tantangan baru, sikap positif, rotasi kerja.

2.5 Pengertian *Job Satisfaction*

Secara umum menurut Robbins dan Coulter (2009), *job satisfaction* adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat yang tinggi memiliki *job satisfaction* sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas akan memiliki sikap negatif. Ketika seseorang berbicara tentang sikap karyawan, mereka biasanya mengacu pada *job satisfaction*.

Sedangkan, menurut Schermerhorn (2010) *job satisfaction* dapat didefinisikan sejauh mana seseorang merasa positif atau negatif tentang pekerjaan. *Job Satisfaction* adalah sesuatu yang sering kita ungkapkan dalam percakapan, itu adalah sesuatu yang manajer sering berasumsi tentang orang dibawah pengawasan mereka dan itu adalah sikap yang sering dapat diukur melalui beberapa bentuk kuesioner.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

Menurut Handoko (2001) dan Kaswan (2012) dalam Purnami et.al (2014) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah pandangan karyawan yang bersifat positif maupun negatif, menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Selanjutnya, T. Hani (2001) dalam Situmorang dan Sarjono (2013) *job satisfaction* adalah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. *Job satisfaction* mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dan pendapat lainnya berasal dari Siagian (2009) dalam Situmorang dan Sarjono (2013) *job satisfaction* merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Sedangkan, menurut penulis *job satisfaction* adalah pandangan seorang tenaga kerja menyenangkan atau tidak menyenangkan sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan.

2.6 Pengertian *Employee Performance*

Menurut Hilgert (1992) dalam Yensy (2010) *employee performance* merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai alasan penilaian terhadap pegawai. Kinerja pegawai yang baik merupakan suatu langka untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2007) dalam Saleleng dan Soegoto (2015) mengemukakan bahwa *employee performance* adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Selanjutnya, Torang (2013) dan Bangun (2012) dalam Wijaya dan Andreani (2015) berpendapat bahwa *employee performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, criteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

Sedangkan, menurut Sutrisno Edy (2009) dalam Situmorang dan Sarjono (2013) *employee performance* adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya, serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu.

Dan pendapat lainnya berasal dari Mangkunegara (2001) dalam Fauziah (2013) *employee performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut penulis *employee performance* adalah hasil kerja seseorang berdasarkan yang ia telah lakukan selama periode tertentu.

2.7 Pengaruh *Training* dengan *Employee Performance*

Hafeez (2015) juga menyatakan bahwa *training* yang dilakukan dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan *employee performance*. Dengan lebih banyaknya *training* karyawan yang dilakukan dapat meningkatkan efisiensi

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

hasil kerja perusahaan. Oleh karena itu, *training* memiliki dampak yang signifikan dan pengaruh yang positif terhadap *employee performance*.

Sedangkan, menurut Asj'ari dan Dwiarta (2012) *training* merupakan kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. *Training* yang baik akan mempengaruhi *employee performance*, sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan harapan perusahaan.

Dan, menurut Sila (2014) karyawan harus dilatih untuk mengembangkan sikap positif mereka dalam bekerja, *training* juga bertujuan untuk membentuk bagaimana karyawan tersebut dapat memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap *customer*. Karyawan harus terlatih dan menjadi ahli dibidangnya sehingga *employee performance* tersebut dapat meningkat.

2.8 Pengaruh *Motivation* dengan *Employee Performance*

Menurut Shahzadi (2014) menjelaskan bahwa *employee performance* sebenarnya dipengaruhi oleh *motivation*, karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak usaha dan dimana kinerja pada akhirnya akan meningkat.

Sedangkan, menurut Suprihanto (1987) dalam Umar (2011) yang menjelaskan bahwa *performance* atau prestasi seseorang tergantung pada *motivation* orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi *motivation* seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

tingkat kinerja. Sebaliknya, semakin rendah *motivation* seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya.

Mangkunegara (2007) dalam Akbar (2014) yang menjelaskan bahwa *motivation* sebagai sikap (*attitude*) seseorang atas situasi kerja (*situation*) dilingkungan kerjanya, sehingga jika seseorang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan *motivation* yang tinggi juga menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Dan selanjutnya, Wijaya dan Andreani (2015) menyatakan bahwa *motivation* merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan *employee performance*. Semakin tinggi *motivation* karyawan dalam bekerja akan dapat memacu semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja sehingga juga dapat meningkatkan kinerja.

2.9 Pengaruh *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance*

Menurut Javed (2014) menunjukkan bahwa *job satisfaction* yang rendah dapat menyebabkan karyawan untuk menjauh dari pekerjaan mereka, mencari pekerjaan baru, atau mengubah pekerjaan dan karir mereka yang ada. *Job satisfaction* memiliki dampak pada kinerja pekerjaan.

Sedangkan, menurut Umar (2012) menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan pekerja, maka akan meningkatkan pula kinerja pekerja. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada perasaan puas akan membuat pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai

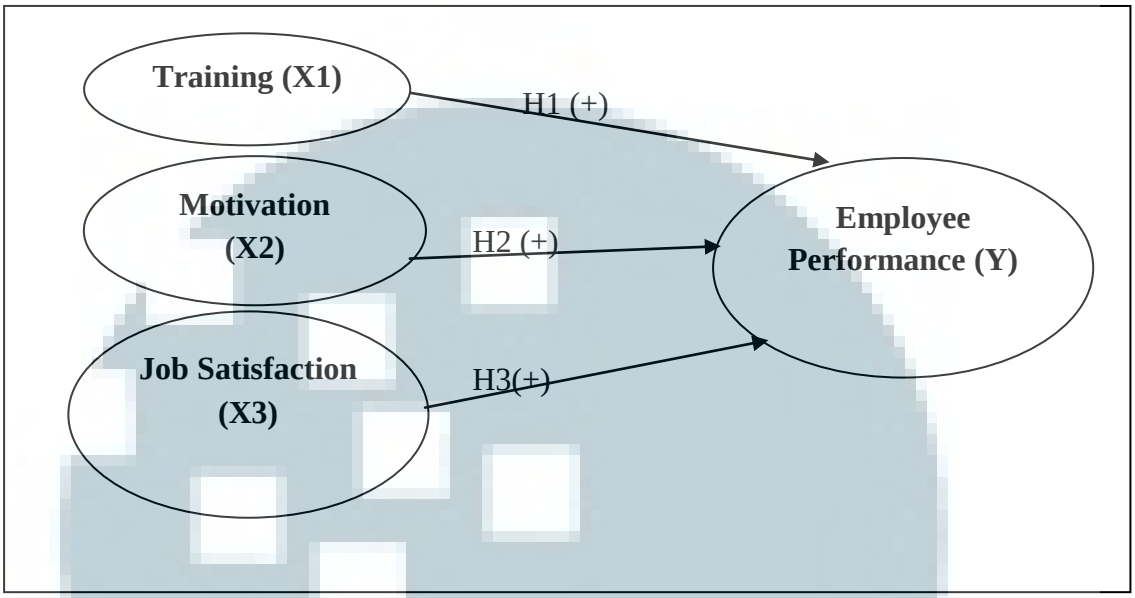
Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan, dan merasa bangga terhadap citra industri, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Purnami et all, (2014) mengatakan bahwa kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menimbulkan adanya sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan adanya semangat dan disiplin dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu. Menurut As'ad (2001) dalam Purnami et al., (2014) bahwa penurunan *job satisfaction* akan berdampak pada peningkatan jumlah ketidakhadiran karyawan, penurunan produktivitas kerja serta penurunan kinerja.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.10 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Uzma Hafeez (2015), Irum Shahzadi et al, (2014) dan Masooma Javed et al, (2014).

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.11 Hipotesis

H_{01}: *Training* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

H_1: *Training* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

H_{02}: *Motivation* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

H_2: *Motivation* memiliki pengaruh positiif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

H_{03}: *Job Satisfaction* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

H_3: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Roda Mandala Dwipa

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

2.12 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Uzma Hafeez	*Business Management and Strategy, Volume 6, No.1*, 2015	*"Impact of Training on Employees Performance"* (*Evidence from Pharmaceutical Comapanies in Karachi, Pakistan)*	Pelatihan yang dilakukan dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan lebih banyaknya pelatihan karyawan yang dilakukan maka dapat meningkatkan efisiensi hasil kerja perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan memiliki dampak yang signifikan dan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
2	Masooma Javed, Rifat Balouch, Fatima Hassan	*International Journal of Learning & Development, Vol. 4, No.2,* 2014	*Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance*	Kepuasan kerja memiliki dampak pada kinerja pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan motivasi mempengaruhi

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

			and Turnover Intentions	produktivitas karyawan.
3	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam	*European Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 23,* 2014	*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*	Kinerja sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak usaha dan dimana kinerja pada akhirnya akan meningkat.
4	Akmal Umar	*European Journal of Business and Management, Vol.6, No.5,* 2014	*Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers' performance in Manufacturing Industry in Makassar City*	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sehingga semakin tinggi motivasi dan kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja cenderung

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

				meningkat.
5	Alice Kasau Sila	*European Journal of Business and Social Sciences, Vol.3, No.1,* 2014	*Relationship Between Training and Performance: A case study of Kenya Women Finance Trust Eastern Nyanza Region, Kenya.*	Karyawan harus dilatih untuk mengembangkan sikap positif mereka dalam bekerja, pelatihan juga bertujuan untuk membentuk bagaimana karyawan tersebut dapat memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap customer. Karyawan harus terlatih dan menjadi ahli dibidangnya sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat dan dapat mengembangkan produktivitas perusahaan
6	Ni Luh Eka Desy Purnami, I Wayan Suwendra, Gede Putu Agus Jana	*e-Journal* Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen,	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

	Susila	Vol.2, 2014	Pada UD Mente Bali Sejahtera	karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera.
7	Max Saleleng dan Agus Supandi Soegoto	Jurnal EMBA, Vol.3, No.3, 2015	*The Effects of Work Environment, Motivation, Training and Compensation Toward Employee Performance at Department of Agriculture of South Sorong Regency*	1. Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh yerhadap kinerja pegawai dalam usaha menindak lanjuti usaha Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan. 2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

				3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan. 4. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan. 5. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan.
8	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani	AGORA, Vol.3, No.2, 2015	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi	1. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016

			Bersama	karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama. 3. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama.

Pengaruh training..., Ayuni Phang, FB UMN, 2016