BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Teori Tentang Pelatihan

2.1.2.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009: 263) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Sedangkan menurut John R. Schermerhorn, Jr. (1999: 323), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan

dengan pekerjaan. Sejumlah butir penting yang diuraikan dalam pelatihan (*training*) adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/ sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

2.1.2.2. Tujuan Pelatihan

Smith mengemukakan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dan memberi kontribusi pada tiga permasalahan utama (Irianto, 2001: 6), yaitu:

1) Pelatihan dan pengembangan memberikan dampak yang potensial dalam meningkatkan produktivitas karyawan.
2) Pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki kualitas dari hasil kinerja karyawan. Karyawan yang diberikan bekal pelatihan yang tinggi, tidak hanya menjadikan karyawan tersebut lebih kompeten dalam pekerjaan, tetapi juga peduli terhadap tingkah laku dia yang signifikan di perusahaan.

3) Pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki kemampuan dari organisasi dalam mengatasi perubahan, keberhasilan pelaksanaan perubahan secara teknis (dalam bentuk teknologi baru), strategis organisasi dalam membuat produk baru, pasar baru, dan lain-lain bergantung pada keterampilan anggota organisasi.

Menurut Moekijat (1991: 55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

1) Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2) Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Menurut Hersey dan Blanchart (1992: 5), paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen, yaitu:

1) Kemampuan teknis (*technical and skill*), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.

2) Kemampuan sosial (*human atau social skill*), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3) Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

Tujuan-tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan pegawai jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri.

2.1.2.3. Pentingnya Pelatihan

Menurut Hariandja (2002: 168), ada beberapa alasan penting untukmengadakan pelatihan, yaitu:

1) Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2) Perubahan–perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan–perubahan disini meliputi perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan

dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaikiproduktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
4) Menyesuaikan dengan peraturan–peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

2.1.2.4. Teknik-teknik Pelatihan

Program pelatihan menurut Handoko (2001: 110) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen, yaitu metode praktis dan metode simulasi.

2.1.2.4.1. Metode Praktis

Teknik-teknik *"on the job trainning"* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan

supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1) Rotasi jabatan, merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
2) Latihan instruksi pekerjaan, merupakan latihan denganmemberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan yang diberikan secara langsung kepada karyawan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
3) Magang, merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan *“off job trainning”*. Hampir semua karyawan pengrajin (*care off*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal.
4) Pengarahan, merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga bawahan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.
5) Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan

2.1.2.4.2. Metode Simulasi

Dengan metode ini karyawan peserta pelatihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1) Metode Studi Kasus

   Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasikan masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2) Permainan Rotasi Jabatan

   Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Pesertaditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yangditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual,

dan mengembangkan ketrampilan, ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

3) Permainan Bisnis

Bussiness (*management*) *game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata.Permainan bisnis yang komplek biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permaianan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan "*game*" dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4) Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

5) Program-program pengembangan eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya

untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan ; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

2.1.2.5. Manfaat Pelatihan

Manullang (2009: 47) memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut:

1) Meningkatkan rasa puas karyawan.
2) Pengurangan pemborosan.
3) Mengurangi ketidakhadiran dan *turn over* karyawan.
4) Memperbaiki metode dan sistem kerja.
5) Menaikkan tingkat penghasilan.
6) Mengurangi biaya-biaya lembur.
7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
8) Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.
9) Mengurangi kecelakaan kerja.
10) Memperbaiki komunikasi.
11) Meningkatkan pengetahuan karyawan
12) Memperbaiki moral karyawan.
13) Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan menurut Soeprihanto (2009: 24) antara lain:

1) Kenaikan produktivitas.
2) Kenaikan moral kerja.
3) Menurunnya angka kecelakaan.
4) Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja.
5) Mengembangkan pertumbuhan pribadi.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Jadi motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan psikologis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berprilaku secara tertentu, terutama di dalam lingkungan pekerjaan.

Motivasi membahas mengenai bagaimana cara atau prosedur mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif. Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut harus mengetahui kebutuhan para bawahannya.

2.1.3.2. Model Motivasi

Terdapat beberapa model motivasi, diantaranya:

1) Model tradisional

Pada model tradisional ini, dalam memotivasi bawahannya seorang pemimpin dapat menggunakan system inisiatif. Contoh: Jika seorang pegawai/bawahan semakin rajin, maka seorang pemimpin dapat memberikan gaji/penghasilan yang lebih besar.

2) Model hubungan Manusia

Pada model ini, pekerjaan yang membosankan dan dilakukan berulan-ulang akan menurunkan motivasi kerja. Dalam hal ini, seorang pemimin dapat meningkatkan motinasi kerja pegawainya melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka, sehingga hal itu dapat membuat mereka merasa berguna dan penting.

3) Model sumber daya manusia

Pendekatan Sumber daya manusia mengarahkan bahwa pgawai perlu di motivasi tidak hanya dengan uang atau bentuk-bentuk kepuasan lainnya, tetapi juga bisa dengan kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Oleh karena itu, pegawai dapat diberi tanggung jawab yang lebih banyak dalam melaksanakan tugas berdasakan atas dasar minat dan kemampuannya.

2.1.3.3. Teori Motivasi

Secara fisiologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Hal tersebut didasari oleh beberapa alasan, yaitu:

1) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerjasama dalam organisasi.
2) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
3) Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, hubungan perilaku bekerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada teori berprestasi (*Achievement Theory*).

Prof. DR. David C. McClelland (Mangkunegara, 2006: 110) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of Achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2) Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan

ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) Kebutuhan kekuatan (*Need for Power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan teori McClelland tersebut, menerangkan bahwa sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Atas dasar *McClelland's Achievement Motivation Theory* tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan dan insentif. Ketiga dimensi dari motivasi tersebut diuraikan secara singkat pada bahasan berikut:

1) Motif

Motif merupakan suatu perangsang keinginan dan daya pengerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2) Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian

kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, serta ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3) Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (Mangkunegara, 2009: 101) yang menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan termotivasi kinerjanya dan mampu mencapai produktivitas maksimal.

2.1.4. Kinerja (*Performance*)

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itulembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja berasal dari akar kata *"to performance"* dan menurut *The Scibner Bantam English Dictionary* yang dikutip Widodo (2005: 78) mengartikan sebagai berikut:

1) *To do or carry out; execute* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2) *To discharge or fulfill; as a vow* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3) *To portray, as a character in a play* (Menggambarkan suatu karekter dalam suatu permainan).
4) *To render by the voice or a musical instrument* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
5) *To execute or complete an undertaking* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab).
6) *To act a part in a play* (Melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7) *To perform music* (Memainkan/pertunjukan musik).
8) *To do what is expected of a person or machine* (Melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang atau mesin).

Senada dengan pendapat tersebut, Fustino Cardosa Gomes mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai "Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas" (Fustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, 2009: 9). Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara

dalam bukunya yang berjudul Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia definisi kinerja karyawan adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2009: 9). Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Di bawah ini akan disebutkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli yaitu:

1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992: 100).
2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. (Griffin, 1987: 96).
3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux, 1993: 15).
4) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994: 166).

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non-material, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 14).

Menurut Nawawi (1997: 54), kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik *(*material) maupun non fisik (non material) dalam suatu tenggang waktu tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja diartikan sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan dalam periode tertentu merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan terhadap target atau sasaran yang telah ditentukan dengan berbagai persyaratannya, yang dibebankan kepada karyawan tersebut, dan untuk mengetahui prestasi atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut, tentunya harus dilaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

2.1.4.1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik berupa produk atau jasa berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian pekerjaannya. Menurut Ilyas (2001: 21) yang mengutip pendapat Gibson (1996: 15) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu faktor individu, faktor psikologis dan organisasi.

1) Faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.
2) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial,

pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks yang sulit untuk diukur.

3) Faktor organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Mangkunegara (2005: 100) faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1) Faktor Individu, secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memilik integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dan aktivitas kerja sehari-sehari dalam mencapai tujuan organisasi.
2) Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang pola komonikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis,iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.4.2. Alasan Pokok Penilaian Terhadap Kinerja

Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan:

1) Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian.
2) Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.
3) Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang karyawan. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

2.1.4.3. Dimensi Kinerja

Kinerja kayawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab keryawan perlu untuk diketahui, maka dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai tentang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaanya dan aktivitas yang dilakukan menjadi lebih baik dimasa datang. Hal ini dilaksanakan dengan merujuk isi perkerjaan

yang karyawan lakukan dan apa yang karyawan harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan karyawan.

Isi dari suatu perjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan.

Dimensi yang dipergunakan didalam melakukan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
2) Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan maliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efesiensi dan efektivitas.
3) Mutu pekerjaan, ketelitian, dan ketetapan kerja.
4) Kinerja, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingakan dengan waktu yang digunakan.
5) Pengetahuan teknis, dasar teknis dan keperaktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja.
6) *Judgement,* kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
7) Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
8) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.

9) Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
10) Manjemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar karyawan.
11) Kepemimpian, kemepuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efesiensi dan efektivitas.
12) Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

Berdasarkan teori tentang kinerja tersebut, maka dalam penelitian ini dimensi kinerja yang akan dipakai adalah dimensi kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pemahaman terhadap tugas, inisiatif, disiplin, tanggung jawab, dan kehandalan.

2.1.4.4. Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjapun tidak akan tercapai. Apabila kepuasan kerja tidak tercapai, maka dari itu akan sulit terbentuk suatu prestasi kinerja. Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Penilaian bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pendangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-

masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut, "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya" (Leon Dalam Mangkunegara, 2009: 10).

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian prestasi kerja adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempunyai wewenang dalam menentukan para karyawan apakah karyawan tersebut melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Sejalan dengan penilaian kerja, Andrew E. Sikula yang dikutif oleh Mangkunegara mengungkapkan bahwa "Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)" (Mangkunegara, 2009: 10). Sedangkan menurut Henry Simamora, "penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan" (Simamora, 1999: 59). Menurut pendapat tersebut, bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan mendatang. Evaluasi kinerja adalah

dasar bagi penilaian dalam memenuhi standar dan sasaran yaitu bagaimana kinerja pegawai dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam mencapai sasaran.

Sasaran dari evaluasi kinerja menurut Surya Dharma (Dharma, 2009: 125) terdiri dari motivasi, pengembangan dan komunikasi.

1) Motivasi, maksudnya yaitu untuk merangsang orang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian.
2) Pengembangan, untuk memberikan dasar untuk mengembangkan dan memperluas atribut dan kompetensi yang relevan atas peran yang dijalani maupun peran yang akan dijalankan pada masa depan terutama pada karyawan yeng memiliki potensi untuk melakukannya. Pengembangan dapat difokuskan kepada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan orang untuk memperbesar dan memperkaya keahlian yang mereka perlukan untuk mendapatkan peran yang sebagaimana mestinya.
3) Komunikasi, untuk berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran, hubungan, masalah kerja dan aspirasi antara komunikator sebagai pemimpin dan komunikan sebagai karyawan, hal tersebut dilakukan agar dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Surya Dharma dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja (Dharma, 2009: 130), kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang diantara:

1) Pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran,
2) Perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja,

3) Efektifitas sehari-hari.

Jadi dengan memperhatikan kriteria bagi penilaian kinerja diharapkan akan menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

Penilaian prestasi kerja perlu dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan.Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan (Hasibuan, 2005: 87). Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti perusahaan telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka.Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan yang ada secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal yang

khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurt Dessler (2000: 263) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1) Prestasi pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
2) Kuantitas pekerjaan, meliputi *volume* keluaran dan kontribusi.
3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4) Kedisiplinan, meliputi kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
5) Komunikasi, meliputi hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan,media komunikasi.

Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapatdilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, intregitas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan (Dalam Mangkunegara, 2009: 10), adalah:

1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.

7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau megembangkan kecakapan karyawan.
10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.4.5. Tujuan Evaluasi Kinerja

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia organisasi. Menurut Agus Sunyoto dalam bukunya A. Anwar Prabu Mangkunegara tujuan dari evaluasi kinerja (Mangkunegara, 2009:10) adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja.
2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan (Dharma, 2009: 14) antara lain:

1) Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan *Conseling* antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha dalam memecaahkan masalah yang akan dihadapi pegawai.
2) Pemberian *reward*, digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, intensif dan promosi.
3) Motivasi, digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4) Perencanaan SDM, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5) Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah serta bagiamana pemberian kompensasi yang adil.
6) Komunikasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan memperhatikan tujuan dari evaluasi kinerja diharapkan dapat dihasilkan suatu hasil kerja yang tepat guna berdasarkan misi, visi, sasaran serta tujuan yang jelas. Sehingga aparatur pemerintahan dapat bekerja lebih efektif serta efisien setelah adanya penilaian kinerja karyawan.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah daftar penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hasan (2007).	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Apartemen Sejahtera Di Yogyakarta.	Ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi yang diterima karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada apartemen Sejahtera di Yogyakarta.
2	Khairul Akhir Lubis (2008).	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Pelatihan dan Motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
3	Eka Suryaningsih Wardani (2009).	Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar.	Secara bersama-sama variable kompensasi, keahlian dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pembangkitan

			Jawa Bali Unit.
4	Anoki Herdian Dito (2010).	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5	Djatmiko Noviantoro (2011)	Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk Medan.	Pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi secara serempak berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. PP. Lonsum Indonesia Tbk Medan, dan secara parsial pelatihan dan pengembangan berpengaruh lebih dominan daripada kompensasi.

2.2. Kerangka Pemikiran/ Alur Penelitian (*Roadmap*)

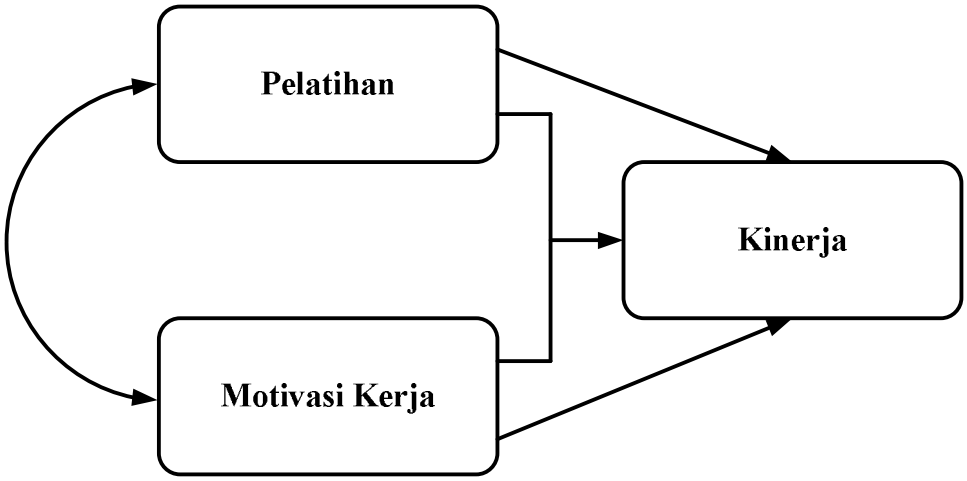
Investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh perusahaan adalah investasi insani (*human investment*) dengan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan. Pelatihan merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan pembangunan.

Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki karywan seperti pengetahuan, keterampilan, atau sikap dan semangat kerja yang ada pada karyawan (motivasi) yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang ada

pada saat ini belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan kompetensi, yang jika tidak segera diatasi akan menurunkan kemampuan bersaing perusahaan. Daya saing menurun, maka perusahaan akan mati karena tidak mampu berproduksi.

Pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan kerja dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada penelitian ini, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang akan diteliti adalah mengenai pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, pemahaman terhadap tugas, inisiatif, disiplin dan kehandalan dalam bekerja. Serta dalam rangka pemberian motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan dalam mencapai motif, harapan dan insentif yang mereka inginkan.

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja, maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Pelatihan dan motivasi kerja adalah sebagai variabel bebas (variabel independen), sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat (variabel dependen), maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2013: 99) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konsklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1) Pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Superbtex Divisi *Non Woven* kurang baik (H_1).

2) Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Superbtex Divisi *Nonwoven* Rancaekek Sumedang secara parsial (H_2).
3) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Superbtex Divisi *Nonwoven* Rancaekek Sumedang secara parsial (H_3).
4) Ada pengaruh antara pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Superbtex Divisi *Nonwoven* Rancaekek Sumedang secara parsial dan simultan (H_4).