

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Pelatihan**

###### **2.1.1.1 Definisi Pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 Ayat (9) dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk

tujuan tertentu. Menurut Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pendapat lain tentang pengertian pelatihan adalah modifikasi perilaku melalui pengalaman, transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak (Armstrong, 2006). Pelatihan merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori (Rivai, 2009).

Dari beberapa definisi tentang pelatihan yang telah dijabarkan di atas dapat di simpulkan yaitu pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak. Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

### 2.1.1.2 Metode Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan guna mencapai kualitas dan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Menurut Bangun (2012 : 210) terdapat beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, yaitu :

#### 1. Metode *On The Job Training*

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

##### a. Rotasi pekerjaan

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi,

sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b. Penugasan yang direncanakan

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c. Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d. Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka.

2. Metode *Off The Job Training*

Dalam Metode ini pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar

terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan.

Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta pelatihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

a. *Bussines games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.

b. *Vestibuke school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai

dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

*c. Case study*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

### **2.1.1.3 Indikator Pelatihan**

Pelaksanaan pelatihan kerja dilaksanakan sebagai usaha perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap yang baik untuk menempati posisi yang dibutuhkan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, dengan demikian perusahaan harus mampu merencanakan serta melaksanakan pelatihan kerja dengan baik agar mendapatkan hasil sesuai dengan masing-masing bidang pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi mampu terselesaikan secara maksimal dan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

Dalam menganalisis apakah pelatihan yang diberikan sudah berjalan secara efektif maka diperlukan adanya indikator

pelatihan. Menurut Mangkunegara (2009) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan agar karyawan dapat saling membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Pelatih/Instruktur

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini karena karyawan merupakan alat perusahaan yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin karyawan yang diberi pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih jika pelatih atau pengajarnya tidak *qualified* di bidangnya.

3. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

4. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

#### 5. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki seorang karyawan karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu maupun organisasi. Kepuasan kerja bagi setiap orang adalah relatif, masing-masing mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Luthans (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dinilai penting. Sedangkan Mathis and Jackson (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif untuk mengevaluasi



pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan ini tidak terpenuhi. Menurut Robbins and Judge (2009) kepuasan kerja menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Berdasarkan definisi tentang kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang yang menggambarkan sikap puas atau tidak puas tentang pekerjaan, dimana perasaan tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja dalam perusahaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang selaras dengan kemauan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang selaras dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

#### **2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat banyak teori mengenai kepuasan kerja yang diungkapkan oleh para ahli. Salah satunya menurut Rivai (2009) terdapat tiga teori kepuasan kerja yaitu :

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan

menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

## 2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.

Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

## 3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel

yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

*Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

*Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

### **2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Beberapa literatur kepuasan kerja dibagi menjadi dimensi yang berbeda-beda. Dimensi kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengukur kepuasan kerja. Menurut Luthans (2006), terdapat lima dimensi kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

## **2.1.3 Kinerja Karyawan**

### **2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat mempengaruhi kegiatan operasional organisasi, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang

optimal dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2012:7) kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2009) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika(Mathis,2012).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya yang merupakan implementasi dari kemampuan yang dimiliki.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, jika pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2011) secara garis besar faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan eksternal.

Faktor internal yaitu yang berasal dari dalam diri karyawan:

1. Kemampuan intelektual : Kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.
2. Disiplin kerja : Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
3. Pengalaman kerja : Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut karena pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Kepuasan kerja : Sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
5. Latar belakang pendidikan : Dasar pembelajaran, keterampilan, dan kebiasaan melalui pembelajaran, pelatihan dan penelitian.
6. Motivasi karyawan : Kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari lingkungan karyawan:

1. Gaya Kepemimpinan : Cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pengembangan karir : aktivitas kepegawaian yang membantu para pegawai merencanakan karir masa depan mereka dalam organisasi.
3. Lingkungan kerja : Keadaan yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal.
4. Pelatihan : Pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.
5. Kompensasi : Pengeluaran biaya bagi perusahaan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya bagi organisasi.
6. Sistem manajemen perusahaan : Penerapan dari perusahaan dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standart.

Menurut Kasmir (2016) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan keterampilan dan kemampuan (skill) seorang individu dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan. Apabila kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sangat baik maka akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan benar dan sesuai dengan telah ditetapkan.



## 2. Pengetahuan

Merupakan salah satu faktor dimana seorang individu mampu dan benar-benar mengetahui tentang pekerjaannya. Individu yang mempunyai pengetahuan mengenai pekerjaannya secara baik maka akan memberikan hasil yang baik pula terhadap pekerjaannya.

## 3. Rancangan kerja

Merupakan suatu agenda yang direncanakan oleh individu dalam menyusun pekerjaannya. Apabila rancangan pekerjaan disusun secara baik, maka akan memudahkan individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

## 4. Kepribadian

Merupakan jati diri atau karakter seseorang yang dimiliki seseorang. Setiap individu pastinya mempunyai karakter atau kepribadian yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Apabila seseorang mempunyai kepribadian yang baik, maka akan dapat menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik pula.

## 5. Motivasi kerja

Merupakan suatu bentuk dorong yang positif bagi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila

seorang karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam dirinya maupun motivasi yang datang dari luar dirinya, maka akan membuat pegawai tersebut terdorong hatinya untuk melakukan sesuatu yang baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan suatu kemampuan seorang individu dalam mengatur, mengelolah, mengendalikan dan memerintah bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang atasan dalam menjalankan kepemimpinannya dalam menghadapi bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan nilai-nilai atau suatu kebiasaan yang berlaku dan dijalankan didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan tujuan nilai-nilai dan norma-norma tersebut harus dipatuhi dan dijalani oleh seluruh anggota dalam organisasi / perusahaan tersebut.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Apabila pegawai tersebut merasa senang atau gembira dalam menjalankan tugasnya, maka

akan berdampak baik terhadap pekerjaannya begitupun sebaliknya.

#### 10. Lingkungan kerja sekitar

Merupakan keadaan atau situasi dimana pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja meliputi ruangan, tata letak, fasilitas, serta hubungan dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan lingkungan nyaman dan memberikan ketenangan kepada pegawainya begitupun sebaliknya.

#### 11. Loyalitas

Merupakan pengabdian dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tempat dia bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan dan aturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan suatu sikap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan tepat waktu. Disiplin kerja dapat berupa waktu, contohnya waktu masuk kerja selalu tepat waktu. Pegawai yang disiplin dalam pekerjaannya maka secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja.

### 2.1.3.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai dalam target waktu yang sudah ditentukan. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kurang dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kurang tersebut.

4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Penilaian kinerja sangat diperlukan untuk dapat mengetahui keberhasilan kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas terdapat beberapa indikator yang digunakan. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Mathis (2012) indikator yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja yaitu :

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output

### 4. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

### 5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Risha Faiq Fakhri (2015)/ Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Audio	X <sub>1</sub> : Kompensasi X <sub>2</sub> : Pelatihan Y: Kinerja Karyawan Z: Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	1. Terdapat pengaruh positif kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi, dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama Peneliti / Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Sumitomo Technology Indonesia.			terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja memoderasi kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2.	Nuridha Citraningtyas (2017)/ Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening studi pada karyawan Hotel Megaland Solo	X <sub>1</sub> : Pelatihan X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan Z: Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Muhammad Rafi Adriyan (2018)/ Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening. Studi kasus pada Grand Quality Hotel Yogyakarta	X <sub>1</sub> : Pelatihan X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan Z: Kepuasan Kerja	Path Analysis	1. Terdapat pengaruh positif pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan 2. Pengaruh langsung pelatihan dan lingkungan kerja lebih besar daripada melalui kepuasan kerja.
4.	Rifan Prasetyo (2019)/ Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja	X <sub>1</sub> : Pelatihan X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja X <sub>3</sub> : Budaya Organisasi	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	1. Terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti / Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	sebagai variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta	Y: Kinerja Karyawan Z:Kepuasan Kerja		2. Terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh secara langsung pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.
5.	Mangkunegara dan Waris (2015)/ <i>Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida).</i>	X <sub>1</sub> : Pelatihan X <sub>2</sub> : Kompetensi X <sub>3</sub> : Disiplin Y: Kinerja karyawan	Regresi	Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6.	Nasution dan Lesmana (2018)/ Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia.	X <sub>1</sub> : Disiplin X <sub>2</sub> : Pelatihan kerja Y: Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	1. Disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)/ <i>The Interaction effect of job redesign and</i>	X <sub>1</sub> : Desain ulang pekerjaan X <sub>2</sub> : Kepuasan kerja	Regresi Berganda	1. Desain ulang pekerjaan dengan sendirinya ditemukan memiliki efek negatif yang signifikan terhadap



No	Nama Peneliti / Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	<i>job satisfaction on employee performance.</i>	Y: Kinerja karyawan		kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan

Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian :

1. Penelitian Risha Faiq Fakhri (2015)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_2$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan, (Z) kepuasan kerja.
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di PT Audio Sumitomo Technology Indonesia.
2. Penelitian Nuridha Citraningtyas (2017)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_1$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan, (Z) kepuasan kerja.
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan jasa yaitu Hotel Megaland Solo sedangkan rencana penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur.
3. Penelitian Muhammad Rafi Ardiyan (2018)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_1$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan, (Z) kepuasan kerja.

- b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan jasa yaitu Grand Quality Hotel Yogyakarta sedangkan rencana penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur.
4. Penelitian Rifan Prasetyo (2019)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_1$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan, (Z) kepuasan kerja.
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di sektor layanan jasa pendidikan yaitu Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta sedangkan rencana penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur.
5. Penelitian Mangkunegara dan Waris (2015)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_1$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan.
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan jasa yaitu PT. Asuransi Bangun Askrida sedangkan rencana penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur.
6. Penelitian Nasution dan Lesmana (2018)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_2$ ) Pelatihan kerja, (Y) kinerja karyawan.

- b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di PT. Hermes Reality Indonesia.
7. Penelitian Siengthai dan Pila-Ngarm(2016)
- a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel ( $X_2$ ) kepuasan kerja kerja, (Y) kerja karyawan.
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan jasa yaitu pada hotel, resort, dan perbankan di Thailand sedangkan rencana penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang penting dilakukan dalam sebuah perusahaan. Pelatihan yang diberikan berisi tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pelatihan yang baik yaitu pelatihan yang akan memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan sehingga diharapkan karyawan akan lebih mengenal dan memahami pekerjaannya.

Jika karyawan sudah mengenal dan memahami pekerjaannya maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena mereka telah memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya dari pelatihan yang telah dilakukannya. Dari hasil penelitian yang dilakukan Mangkunegara dan Waris (2015)

menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018) juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif dari seorang karyawan tentang suatu pekerjaan. Seseorang yang memiliki rasa kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya maka perasaan positifnya juga tinggi, begitupun sebaliknya. Apabila perusahaan menginginkan kinerja yang baik dari karyawan maka perusahaan juga perlu memperhatikan dari segi kepuasan kerja karyawannya, karena apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka akan berdampak baik pada peningkatan kinerjanya. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang menunjukkan hasil kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

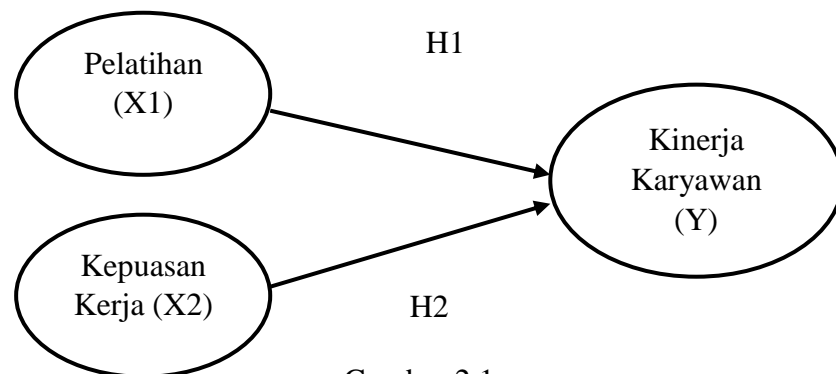
## **2.4 Kerangka Konseptual**

Untuk menggambarkan hubungan antar variabel, berikut kerangka konseptual yang disusun berdasarkan landasan teori dan permasalahan yang timbul, maka peneliti berpendapat bahwa:

Kinerja yang optimal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu pelatihan, pelatihan kerja sangat penting dilakukan dalam perusahaan karena berguna untuk memberi kemampuan dan

keterampilan dalam memaksimalkan kinerja karyawan. Apabila pelatihan kerja dalam perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Selain pelatihan yang berjalan dengan baik, faktor lainnya adalah mengenai kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional dari diri karyawan, apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka akan berdampak baik pada peningkatan kerjanya, oleh karena itu penting untuk membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Dari uraian diatas, maka dapat digambarkan sebagai kerangka konseptual adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga, karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan konsep di atas dapat dijabarkan ke dalam variabel penelitian. Agar variabel tersebut dapat dipahami dan diukur, maka perlu dijabarkan lebih lanjut ke dalam bentuk hipotesis.

H1 : Diduga ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

