

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa sekarang ini perusahaan dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Seiring dengan semakin meningkatnya perkembangan usaha yang menimbulkan persaingan diantara pelaku-pelaku ekonomi akan semakin ketat, maka untuk mampu bersaing, perusahaan harus dapat menjalankan usahanya dengan pemikiran dan tindakan yang sebaik mungkin dan mempunyai strategi-strategi baru dalam upaya meningkatkan pengembangan dan performan para karyawannya serta mengoptimalkan seluruh aspek yang terkait dengan kegiatan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu aspek sekaligus faktor penunjang yang harus diperhatikan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau pegawai yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus

didukung oleh sumber–sumber daya yang berkualitas baik dan berwujud material, modal maupun manusia (Swasta, 2007).

Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan agar tujuan perusahaan dan individunya dapat tercapai. Menurut Mangkunegara (2012:9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi salah satu: yang mencerminkan dari ketidak keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki.). Cara untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, karena selain untuk meningkatkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM), karyawan juga akan termotivasi sehingga akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan. Persoalan yang kerap dialami oleh pimpinan perusahaan ketika melakukan pelatihan, seringkali hasilnya kurang efektif dan efisien (Wahyuni & Suryalena, 2017).

Pelatihan itu perlu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Ini juga akan membuat lebih mudah bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan lebih lanjut berdasarkan pondasi yang diperoleh dari pelatihan dan efek perubahan lebih lanjut dalam rekan kerja lainnya (Jagero et al, 2012).

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan, baik individu maupun kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektivitas dan efisiensi organisasi, dimana melalui kemampuan, baik pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang memadai dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Akan tetapi apabila karyawan tidak atau kurang memiliki kemampuan dalam pengetahuan dan ketrampilan, selain akan menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya (Boe, 2014).

Hasil penelitian dari Debby Endayani Safitri (2019) Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Batam bagian departemen Machine Shop sebanyak 30 karyawan, dengan sampel penelitian sebanyak 30 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sensus yaitu melakukan penelitian seluruh populasi yang ada. Hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Batam. Hasil penelitian dari Ni Wayan Eka Sri Anggreni (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Buleleng ditunjukkan

dengan koefisien determinasi sebesar. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan. Sedangkan menurut hasil penelitian dari Sri Langgeng Ratnasari, Elida Putri Sinaga, Moch Aminudin Hadi (2021) Hasil penelitian pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, hal ini berarti karyawan diberi pelatihan atau tidak maka kinerja karyawan akan tetap atau tidak berpengaruh.

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut Siagian (2012:305). Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya.

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

Hasil penelitian dari Jasman Saripuddin Hasibuan, Beby Silvy (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya - Binjai. Secara parsial diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara simultan diketahui disiplin kerja dan motivasi memiliki

pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Hasil penelitian dari Suwanto (2019) Berdasarkan hasil penelitian, Nilai thitung untuk variabel Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja (Y) dapat disimpulkan bahwa variabel Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja secara simultan mempengaruhi Kinerja karyawan. Sedangkan Menurut hasil penelitian dari Apriliya Dwi Astuti (2017) disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SD di Cilacap.

Menurut Afandi (2018 : 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Sutrisno (2011 : 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Wibowo (2010:378) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologi ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerjaan menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Wibowo (2010:379) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Hasil Penelitian dari Bambang Siswanto (2019) Dapat diketahui bahwa variabel Motivasi kerja dinyatakan terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat pula dikatakan bahwa semakin motivasi kerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, setiap ada peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Jayanti Ardani dan Sri Langgen Ratnasari (2019) Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka menghasilkan kesimpulan penelitian bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN Batam. Sedangkan hasil penelitian dari Uswatun Khasanah, Fauzan Muttaqien, Noer Aisyah Barlian (2019) Hasil pengujian hipotesis kedua yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang. Hal ini berarti karyawan diberi motivasi atau tidak maka kinerja karyawan akan tetap atau tidak berpengaruh

Patras Collection merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan dan penjualan perhiasan berbahan bakunya berupa, silver, dan logam. Perusahaan ini didirikan oleh Nyoman Patra pada tahun 2005, yang beralamat di gang Gagak no. 01 Jl. Batuyang, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar, Bali. Perusahaan ini mempunyai karyawan 35 Orang yang berfokus kepada bagian produksi atau pembuatan perhiasan berupa cincin, gelang, anting- anting, kalung dan perhiasan lainnya, di perusahaan ini juga melakukan penjualan perhiasan sampai keluar Bali dan sampai luar negeri.

Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan, kinerja masing-masing karyawan pada bagian produksi biasanya akan diperlihatkan setiap tahun yaitu pada bulan april pada kegiatan meeting bersama, untuk dapat melihat bagaimana kinerja karyawan selama setahun, dan terdapat juga evaluasi setiap bulan melalui meeting untuk menilai bagaimana kinerja selama bekerja serta apa saja masalah yang dihadapi masing-masing karyawan pada bagian produksi ketika bekerja yang dapat menghambat pekerjaan yang berimbas pada hasil kinerja tim secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil dari catatan produksi tiap-tiap karyawan dalam kegiatan produksi menunjukkan perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam hal produksi produk, hal ini terjadi karena kurangnya kecepatan mereka dalam mengerjakannya suatu produk. Hal ini akan berdampak pada lambatnya proses produksi dan ketepatan waktu selesainya produk menjadi tidak sesuai target yang direncanakan. Hal ini tentu akan menjadi evaluasi dalam menilai kinerja karyawan. Periasan yang seharusnya dapat dikerjakan tiga hari tapi diselesaikan lebih dari waktu yang ditentukan. Hal ini tentu menjadi masalah yang nantinya berimbas pada karyawan yang bersangkutan.

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan Patras Collection Gianyar Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah Absensi	Jumlah keterlambatan	Persentase absensi (%)	Persentase keterlambatan (%)
1	2	3	4 = (2x3)	5	6	7= (5 : 4 x 100%)	8= (6 : (4-5) x 100%)
Januari	35	26	910	15	32	1.64 %	3.57 %
Pabruari	35	23	805	17	40	2.11 %	5.07 %
Maret	35	24	840	20	37	2.38 %	4.51 %
April	35	26	910	15	22	1.64 %	2.45 %
Mei	35	26	910	20	30	2.19 %	3.37 %
Juni	35	23	805	25	33	3.10 %	4.23 %
Juli	35	24	840	17	29	2.02 %	3.52 %
Agustus	35	25	875	18	27	2.05 %	3.15 %
September	35	25	875	13	28	1.48 %	3.24 %
Oktober	35	26	910	14	30	1.53 %	3.34 %
November	35	26	910	18	31	1.97 %	3.47 %
Desember	35	23	805	20	26	2.48 %	3.31 %
Jumlah		297	10395	212	365	24.59 %	43.23 %
Rata – rata		24.75	866,25	17,66	30.41	2.04 %	3.6 %

Sumber: Patras Collection Gianyar

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat absensi karyawan Patras Collection Gianyar pada tahun 2022 setiap bulan memiliki rata - rata 17,66 orang sebesar 2,04 %, karyawan yang terlambat masuk setiap bulannya memiliki rata -

rata sebanyak 30,41 orang sebesar 3,6 %. Berdasarkan wawancara penulis kepada pemilik Patras Collection Gianyar dijelaskan bahwa penurunan kinerja yang dilihat pada tingkat kedisiplinan karyawan dalam kehadiran, dari terlambat masuk terlihat jelas persentasenya masih sangat tinggi. Fenomena selanjutan yaitu motivasi karyawan yang menurun, karena pemimpin jarang memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, sehingga karyawan tidak mempunyai semangat untuk bekerja lagi. Apa yang terjadi berdasarkan apa yang peneliti jelaskan mengenai permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, tentu hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam hal pelatihan, disiplin dan motivasi karyawan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Patras Collection Gianyar”

1.2 Rumusan Permasalahan

Setelah membahas tentang latar belakang yang berisi tentang urgensi dari permasalahan yang diangkat, maka selanjutnya rumusan masalah yang disusun untuk penelitian ini adalah:

- 1.2.1 Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar?
- 1.2.2 Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar?
- 1.2.3 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Seperti telah diketahui bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan maka sudah tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai, karena dengan tujuan yang jelas akan dapat memudahkan kita melakukan suatu tindakan. Disamping itu, tujuan merupakan penentu dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tindakan mempunyai arah yang jelas demikian halnya dengan penelitian yang juga mempunyai beberapa tujuan:

- 1.3.1 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar.
- 1.3.2 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar.
- 1.3.3 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Patras Collection Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi bagi pihak-pihak yang berkaitan di dalamnya, serta dapat memberikan beberapa manfaat antara lain:

- 1.4.1 Bagi Patras Collection Gianyar
Sebagai sarana informasi dan masukan bagi manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja dan prestasi pegawai.
- 1.4.2 Bagi Akademik
Penelitian ini diharapkan menambah referensi di bidang sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan pelatihan, disiplin kerja dan motivasi kerja. Sehingga hasil penelitian ini

nantinya diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.4.3 Bagi peneliti/penulis

Suatu kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dan memperluas cara berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang di kemukakan oleh Locke dalam Robbins (2016) sebagai teori utama (*Grand Theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Mengingat dalam penelitian ini variable dependen adalah kinerja yang merupakan tujuan dari suatu organisasi. Sehingga *goal-setting theory* relevan digunakan sebagai teori utama yang di dukung oleh teori tiap-tiap variable. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi.

Goal-setting theory menekankan pada pentingnya hubungan tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins 2016). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang di tetapkan dapat di pandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus memiliki ketrampilan, mempunyaai tujuan dan meneima umpan balik untuk menlai kerjanya. Capaian

atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2016) Locke dan Latham (2016), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2015) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2015).

Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres et al, 2016), mengatakan temuan penting dalam *goal-setting* adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang

samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney et al, 2016).

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu disebut *ability*, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (Brahmasari, 2008).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan, 2009). Istilah kinerja juga digunakan untuk menunjukkan keluaran hasil perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran dari seorang pegawai (Wirawan, 2009).

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sugiono (2009:12) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara *horizontal* merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para karyawannya

terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*initiative*)

Meliputi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu:

1) Faktor personal (Individu)

Meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

3) Faktor team

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

4) Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- 2) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- 3) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mamp dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan.
- 4) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mepermudah dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

- 6) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- 7) Keamanan yaitu kebutuhan manusia yang *fundamental*, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- 2) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi
- 3) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

2.2.3 Indikator- indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- 1) Kualitas

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

2) Kuantitas

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

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.3 Pelatihan Kerja

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Mangkunegara (2008:50) menegaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan

terorganisir di mana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan itu perlu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Ini juga akan membuat lebih mudah bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan lebih lanjut berdasarkan pondasi yang diperoleh dari pelatihan dan efek perubahan lebih lanjut dalam rekan kerja lainnya (Jagero et al, 2012).

Veithzal Rivai (2009:211) menjelaskan, bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

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

2.2.3 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat di kategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya:

- 1) Manfaat bagi karyawan
 - (1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - (2) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - (3) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - (4) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - (5) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - (6) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - (7) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - (8) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - (9) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.

(10) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.

(11) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2) Manfaat bagi perusahaan

(1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.

(2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.

(3) Memperbaiki moral SDM.

(4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.

(5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.

(6) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.

(7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.²⁸

(8) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.

(9) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.

(10) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif. Membantu pengembangan promosi dari dalam.

(11) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

2.3.4 Indikator- indikator yanag mempengaruhi pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1) Instruktur

(1) Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

(2) Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2) Peserta

(1) Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

(2) Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok

orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3) Materi

(1) Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

(2) Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

(3) Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Metode

(1) Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

(2) Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5) Tujuan

Meningkatkan keterampilan, hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

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

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.”

Sedangkan menurut Malayu hasibuan (2012:193), Kedisiplinan adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

2.4.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1) Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2) Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3) Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- (1) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- (2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga
- (3) Para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

- (4) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- (5) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.4.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain:

- 1) Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- 2) Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

2.4.5 Indikator- indikator yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memepengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94) dispilin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah:

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

2.5 Motivasi Kerja

2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi atau biasa disebut “kebutuhan” adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu. Motivasi dapat meliputi kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan dan seterusnya. Di lain pihak, tujuan seseorang serta usaha-usaha yang sejalan ke arah pencapaian tujuan itu adalah manifestasi ekstern dari motivasi dalam diri seseorang (Steers, 1977).

Menurut Hasibuan (1999) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Siagian (1996) mengemukakan bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk

menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi juga merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya. Dari beberapa definisi mengenai motivasi kerja dapat dirangkum bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan usaha dalam melaksanakan pekerjaan untuk meraih tujuan individu dan organisasi.

2.5.2 Dimensi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori motivasi dan hasil riset yang berusaha memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya yang masuk ke dalam dua kategori yaitu Teori Kepuasan dan Teori Proses. Teori Kepuasan yang memusatkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori Proses adalah teori yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan (Manahan, 2008).

1) Teori Kepuasan

(1) Teori Hirarki Kebutuhan (Need Hirarchi)

Teori Hirarki Kebutuhan (Need Hirarchi) Abraham Maslow menjelaskan tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri

(self actualization needs). Jenjang kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut (Manahan, 2008):

- a) Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan akan makan,minum dan mendapat tempat tinggal.
- b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, seperti aman dari ancaman lingkungan (penjahat dan gangguan lingkungan lainnya).
- c) Kebutuhan rasa memiliki cinta, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, mencintai dan dicintai.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain. Kebutuhan akan realisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, melalui keterampilan dan potensi yang ada.

(2) Teori Dua Faktor (Hezberg)

Teori Dua Faktor yang dikemukakan Hezberg menyebutkan faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas adalah faktor ekstrinsik dan intrinsik. Teori ini juga dikenal sebagai Higieni Motivasi (Motivation Hygiene Theory). Unsur ekstrinsik yang dimaksud adalah upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan hygienic, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis, hubungan interpersonal antara atasan, bawahan dan teman sejawat. Sedangkan

unsur intrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan dan kemungkinan berkembang.

(3) Teori Kebutuhan (McClelland).

Teori Kebutuhan (McClelland) berpendapat motivasi erat hubungannya dengan konsep belajar. Banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan yaitu kebutuhan akan prestasi (Ach), kebutuhan akan afiliasi (Aff), kebutuhan akan kekuasaan (Pow). McClelland mengemukakan apabila seseorang yang akan sangat mendesak untuk memenuhi kebutuhan itu, maka akan memotivasi orang tersebut untuk bekerja keras memenuhi kebutuhannya. Seseorang dengan Ach tinggi maka akan mendorongnya untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan bekerja keras meraihnya. Dimensi dan indikator dari teori motivasi McClelland (Veirtzal Rivai, 2011) yaitu:

- a) Kebutuhan berprestasi (Need for achievement) yang meliputi indikator berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b) Kebutuhan berafiliasi (Need for affiliation) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama daripada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.

- c) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (Need for power) yang meliputi menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

2) Teori Proses

(1) Teori X dan Y (McGregor)

Menurut teori X manusia sebagai karyawan adalah makhluk yang malas dan perlu dipaksa dalam melaksanakan tugas. Seiring berkembangnya ilmu perilaku, kemudian dari teori tersebut lahirlah teori Y yang tidak menggambarkan bahwa sekecil-kecilnya dominasi ada di tangan pengusaha, pengusaha harus memperhatikan kebutuhan anggotanya.

(2) Teori Pencapaian Sosial (Goal Setting Theory)

Teori Pencapaian Sosial berasumsi bahwa individu dimotivasi untuk menguasai potensi kekuatan dirinya (Self Efficacy), yaitu percaya bahwa dirinya dapat bekerja sesuai dengan standar performa dan target dalam menyelesaikan tugas. Teori ini erat kaitannya dengan Reinforcement Theory, jika seorang karyawan belum mencapai standar performa maka karyawan tersebut belum mencapai tingkat pengenalan kekuatan dirinya.

(3) Teori Keadilan

Teori Keadilan menguraikan bahwa setiap individu di dalam melaksanakan pekerjaannya selalu membandingkan antara input tugas

dan hasilnya, beserta yang lainnya di dalam pertanggung jawabannya, serta berusaha mengatasi ketidakseimbangan beban tugasnya. Perbandingan tersebut meliputi perbandingan dari dalam dan luar dirinya, perbandingan dengan kelompok atau organisasi lain.

(4) Teori Pengharapan

Teori Pengharapan yang berfokus pada hubungan usaha (efforts), performa (performance), pengharapan (expectancy) dan tujuan (goals).

Dari beberapa paparan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kebutuhan seseorang untuk terpenuhi maka semakin tinggi motivasi kerja orang tersebut. Berdasarkan teori motivasi kerja yang dijabarkan, pada penelitian ini mengacu pada dimensi dan indikator Teori McClelland sebagai landasan teoritik penyusunan instrumen penelitian motivasi kerja.

2.5.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1996) motivasi kerja dipengaruhi oleh motivator ekstrinsik dan intrinsik. Motivator intrinsik meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan dan kemungkinan berkembang. Sedangkan ekstrinsik yaitu:

1) Kehidupan Pribadi

Pada hakekatnya manusia merupakan pribadi yang utuh dan memiliki sifat-sifat sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Kehidupan pribadi seseorang menyangkut berbagai aspek, yakni aspek emosional,

sosial psikologis dan sosial budaya serta kemampuan intelektual yang terpadu secara integrative dengan faktor kehidupan lingkungan.

2) Gaji

Adalah upah yang dibayarkan pada waktu yang tetap, harga yang dibayarkan kepada orang-orang yang menyelenggarakan jasa.

3) Kondisi Kerja

Merupakan serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi yang dimaksud adalah kondisi kerja yang baik, yaitu suasana yang nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Hal tersebut meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembaban, ventilasi penerangan, dan lain-lain.

4) Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materiil (baju kerja, sepatu, sarung tangan, kacamata, helm, dan lain-lain) dan non materiil (buku petunjuk penggunaan alat, rambu-rambu dan isyarat bahaya, himbauan-himbauan petugas keamanan).

5) Hubungan dengan Teman dan Atasan

Tingkat keeratan hubungan dengan teman dan atasan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok.

6) Kebijakan dan Administrasi Instansi

Suatu mekanisme yang menetapkan batasan untuk tindakan administratif dan menentukan arah untuk diikuti.

2.5.4 Indikator- indicator yang mepengaruhi motivasi kerja

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari David McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*). Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatkan indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 2.1 indikator dari dimensi-dimensi dalam motivasi kerja

Dimensi	Indikator
Kebutuhan Berprestasi	a. Tantangan pekerjaan b. Tanggung jawab c. Penghargaan dan prestasi kerja d. Upaya kreatif dan inovatif
Kebutuhan Berkuasa	a. Posisi dalam kelompok b. Mencari kesempatan memperluas kekuasaan c. Kepercayaan dari pimpinan
Kebutuhan Berafiliasi	a. Hubungan dengan organisasi b. Kerjasama c. Menghindari konflik

Sumber: David McClelland dalam buku Sondang P. Siagian. (2011:167)

Dimensi kerja di atas tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan akan keberhasilan

dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Disaat seseorang mencapai keberhasilan dalam karirnya, dapat dipastikan kemampuan dalam materi telah didapatkan. Jika kemampuan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akan dirasakan seiring dengan posisi strategis yang telah diraih.

2.6 Penelitian sebelumnya

- 1). Suryanti (2021) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Cikarang Utara. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh Disiplin, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Cikarang Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Cikarang Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

Dengan populasi karyawan di Kantor Kecamatan Cikarang Utara dan pengambilan sampel dengan teknik simple random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 84 responden. Untuk pengumpulan data meliputi observasi, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan. Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis linier berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian uji t menunjukkan nilai t hitung 2,436 dengan nilai signifikan 0,017 yang artinya hipotesis pertama diterima dan secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Variabel motivasi memperoleh hasil uji t dengan nilai t hitung sebesar 2,229 dan nilai signifikan 0,029 yang artinya hipotesis kedua diterima dan menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja memperoleh hasil uji t dengan nilai t hitung sebesar 2,095 dan nilai signifikan 0,039 yang artinya hipotesis ketiga diterima dan menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan dapat disimpulkan bahwa kontribusi pelatihan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama adalah 64,5% sedangkan sisa nya 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan dalam penelitian ini di Kantor Kecamatan Cikarang Utara.

- 2). Evawati Khumaedi (2016) dengan judul Disiplin, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Sentra Oprasi Terminal PT. Angkasa Putra II, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Sentra Oprasi Terminal PT. Angkasa Putra II. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer di peroleh dari hasil penyebaran kuisisioner pada Dinas Sentra Oprasi Terminal PT. Angkasa Putra II, sedangkan data sekunder di peroleh dari bahan yang ada di Dinas Sentra Oprasi Terminal PT. Angkasa Putra II. Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 38 orang dengan menggunakan sampling jenuh atau sensus.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa ada hubungan secara korelasi antara variabel Disiplin, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan secara bersama-sama kedua variabel tersebut memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel Motivasi (X1) 0,396 memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap variabel Disiplin (X2) 0,278, Pelatihan (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) 21,051 Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Putra II, dimana variabel disiplin memberikan determinasi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Putra II.

- 3). Sabila dan Fitri (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelatihan, disiplin kerja dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai honorer.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka penelitian ini mengambil judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Pada Bagian Protokol Dan Tata Usaha Pimpinan Setda Kabupaten Lumajang. Penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada 48 responden pegawai honorer di Bagian Protokol Dan Tata Usaha Pimpinan Setda Kabupaten Lumajang. Jenis penelitian ini adalah Penelitian Kuantitatif.

Teknis sampel menggunakan teknik sampling jenuh sedangkan analisis penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai honorer; (2) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai honorer; (3) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai honorer. Berdasarkan koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,575 atau 57,5%, berarti kinerja pegawai honorer dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu pelatihan, disiplin kerja dan motivasi, sedangkan sisanya 42,5% kinerja pegawai honorer dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada waktu penelitian dan objek penelitian dan persamaannya adalah sama-sama membahas manajemen sumber daya manusia yaitu motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai atau karyawan.

- 4). Siti Nurkohtimah (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji, mengkaji dan memperoleh hasil pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi secara individu maupun terpisah. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di kantor Desa Sukamantri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan

kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi linier berganda menggunakan IBM SPSS versi 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Desa Sukamantri. (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi terhadap kinerja pegawai Kelurahan Sukamantri. (3) dan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Desa Sukamantri.

- 5). Saeful Azis (2021) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji, mengkaji dan memperoleh hasil Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal. Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode penelitian deskriptif dengan jenis pendekatan kuantitatif.

Data primer diperoleh dari kuesioner menggunakan teknik sampling jenuh dari 78 orang responden. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah uji analisis linier sederhana, uji analisis linier berganda, uji t, uji F dan analisis koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan perhitungan uji t variabel pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai thitung = 6,388 dimana thitung > ttabel atau $6,388 > 1,665$, artinya H_0 ditolak.

Hasil perhitungan uji t untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai thitung = 2,632 dimana

thitung > ttabel atau $2,632 > 1,665$, artinya H_0 ditolak. Sedangkan untuk hasil perhitungan uji t untuk variabel kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai thitung = 2,046 dimana thitung > ttabel atau $2,046 > 1,665$, artinya H_0 ditolak. Kesimpulan penelitian ini adalah 1) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal, 2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal, 3) Kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal, dan 4) Pelatihan kerja, motivasi kerja dan kedisiplinan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal.

- 6). Muhamad Ridho (2019) yang berjudul Analisis Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nur Panurjwan Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Prima Nur Panurjwan Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di pelabuhan Dermaga Nusantara Multipurpose (DSN).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non probability sampling dengan jenis sampling yaitu kuota sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif, data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan software Statistical Package For Social Science (SPSS). Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan $Y = 0,539 + 0,209X_1 + 0,184X_2 + 0,495X_3 + e$. Dari persamaan regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel disiplin kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,495 dengan uji Adjusted R Square sebesar 0,604 atau 60,4% yang berarti kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan, motivasi, dan kerja Disiplin 60,4% dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain faktor yang diteliti adalah 39,6% Kata kunci : pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja.

- 7). S, Iswandry Elkana Immanuel (2023) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT, Dua Delapan Ayoda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Dua Delapan Ayoda.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja, dan Prestasi Karyawan. Populasinya 50 orang, maka seluruh populasi akan diambil sampelnya sebanyak 50 karyawan di PT Dua Delapan Ayoda. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji hipotesis koefisien determinasi, uji T dan uji F. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket, wawancara dan studi pustaka. Teknik analisis data dalam

penelitian ini menggunakan pengujian regresi dan pengujian model (Koefisien determinasi R square) dan SPSS 25.

Hasil penelitian ini adalah disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Dua Delapan Ayoda, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikan $<0,05$; $df = n-3 = 50-2 = 48$, maka H_a diterima. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Dua Delapan Ayoda, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Dua Delapan Ayoda, ditunjukkan dengan nilai signifikan $<0,05$; $df = n-3 = 50-2 = 48$, maka H_a diterima.

Pelatihan kerja yang Optimal dapat meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Dua Delapan Ayoda, kemudian terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Dua Delapan Ayoda yang ditunjukkan dengan nilai signifikan $<0,05$; $df = n-2 = 50-2 = 48$, maka H_a diterima dan terdapat pengaruh menyeluruh yang signifikan antara Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Dua Delapan Ayoda.

- 8). Shofla Nur Azizah (2019) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi kerja Kinerja Fasilitator Masyarakat Program Pamsimas Kabupaten Bajar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial pelatihan, disiplin, dan motivasi terhadap kinerja fasilitator.

Sampel dalam penelitian ini adalah fasilitator masyarakat program Pamsimas Kabupaten Banjar yang berjumlah 30 Orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan population sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, disiplin dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja fasilitator. Hasil lain menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja fasilitator, sedangkan disiplin dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja fasilitator.

- 9). Budianto (2022) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Grand Artos Hotel & Convention Kota Magelang. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 150 responden dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, Uji Hipotesis, dan Koefisien Determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig. 0,667, disiplin kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig. 0,360, dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig. 0,000.
- 10). Aspiani Nurul khotimah (2019) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit

Pertamina Balikpapan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Balikpapan, dan untuk mengetahui mana dari pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja perawat. Metode penelitian ini menggunakan sensus atau teknik sampling jenuh dengan sampel sebanyak 111 dari perawat yang bertugas di rawat inap.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Secara parsial, variabel pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi masing-masing mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Berdasarkan hasil perbandingan uji parsial, pelatihan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Kata kunci: Pelatihan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat