

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Grand Teori

Teori-teori yang melandasi penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu :

- a. *Grand Theory* berupa definisi manajemen.
- b. *Middle Theory* berupa pengertian manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi.
- c. *Applied Theory* berupa teori pelatihan kerja, motivasi kerja dan *locus of control*.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sofyandi (2013:6) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi–fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”. Menurut Sedarmayanti (2017:4), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia

berdasarkan tiga prinsip: Sumber Daya Manusia adalah aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

Widodo (2015:2) menjelaskan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada”. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yusuf (2015:35), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Sementara menurut Sedarmayanti (2017:9) tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

c. Keterkaitan MSDM dengan Kinerja Karyawan

Baik strategi maupun model deskriptif tidak memberikan banyak wawasan tentang bagaimana kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diterjemahkan menjadi kinerja tinggi. Mereka memandang MSDM sebagai satu-satunya bagian dari penjelasan untuk kinerja tinggi dan menyarankan bahwa, ketika berbagai sub-sistem termasuk sub-sistem MSDM diselaraskan dan saling mendukung, kinerja yang unggul mungkin terjadi. Orang yang tepat akan berada di tempat yang tepat melakukan hal yang benar. Ini adalah model pengorganisasian manajerial, khususnya dalam versi strategis. Model deskriptif, karena akar hubungan karyawan mereka, memberikan bobot lebih pada peran aktif karyawan, tetapi terutama dalam negosiasi order (Noviari, 2020).

Pendekatan normatif berakar kuat dalam psikologi organisasi dan dibangun diatas teori perilaku yang lebih rendah dan lebih spesifik.

Asumsinya adalah bahwa praktik MSDM yang 'tepat' memanfaatkan motivasi dan komitmen karyawan. Faktor-faktor yang membentuk praktik 'sesuai' berasal dari teori spesifik tentang komitmen organisasi, desain pekerjaan, penetapan tujuan, dan sebagainya. Fitur utama dari pendekatan ini adalah bahwa MSDM memberikan integrasi yang koheren dari teori-teori perilaku ini dan bahwa mereka menguraikan hubungan antara praktik dan kinerja. Dimungkinkan untuk mengembangkan teori penyelarasan, menjelaskan serangkaian keterkaitan dengan kinerja, baik pada tingkat strategi yang lebih luas dan pada tingkat praktik SDM yang lebih spesifik. Dimulai dengan yang terakhir, teori motivasi harapan memberikan satu dasar yang mungkin untuk mengembangkan alasan yang lebih koheren tentang hubungan antara praktik MSDM dan kinerja (Noviari, 2020).

Pendekatan yang dekat dengan teori ekspektasi diadopsi oleh MacDufŽe (1995). Seperti yang ia katakan, Praktek sumber daya manusia yang inovatif cenderung berkontribusi pada peningkatan kinerja ekonomi hanya ketika tiga kondisi terpenuhi: pertama ketika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang kurang dimiliki manajer; kedua ketika karyawan termotivasi untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan ini melalui upaya diskresioner; dan ketiga ketika strategi bisnis atau produksi perusahaan hanya dapat dicapai ketika karyawan berkontribusi dalam upaya diskresi tersebut. Saya akan berpendapat bahwa ketiga kondisi tersebut harus dipenuhi agar praktik SDM dapat berkontribusi pada kinerja (MacDufe, 1995:199).

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara, (2015:67) Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2016:70) Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil kerja pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Menurut Rivai (2014:406) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah pekerjaan karyawan yang telah terlaksana sesuai dengan ketentuan dari perusahaan.

b. Teori Kinerja karyawan

Menurut Sinambela, (2012), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator dari teori ini adalah manfaat yang dirasakan, pemberian motivasi, keadilan pembagian tugas dan perolehan insentif.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah factor kemampuan dan faktor motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Davids, (1965) dalam Mangkunegara (2013:67) yaitu

- 1) Faktor kemampuan adalah kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata maka di tempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai.
- 2) Faktor Motivasi adalah motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:208-210) dalam Goldwin, dkk (2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Penekanan biaya,

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan

akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

6. Hubungan antar karyawan.

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

4. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Sinambela, (2017: 169), pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Sedarmayanti (2013:164) menyatakan bahwa : Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang

lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Dari beberapa pengertian di atas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Marwansyah (2014:156) antara lain:

1. Dukungan manajemen puncak Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama manajer spesialis pelatihan dan pengembangan SDM.
3. Perkembangan teknologi Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.
4. Kompleksitas organisasi Kompleksitas organisasi, seorang pekerja

yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbarui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

5. Gaya belajar Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumberdaya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM, yakni rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana kalangan kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan serta perlunya metode pelatihan yang tepat.

c. Metode Pelatihan

Metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. *Training* yang tidak terlepas

dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan (Wagonhurst, 2002:87) dalam Maslihah, dkk (2020).

Beberapa metode tersebut menurut Wagonhurst meliputi *lecture, guest facilitators, and video tape material*. Sedangkan menurut Christiansen et al. (2006) meliputi *lecture, videotape, demonstrations, role-play, on the job, dan case discussion*. Dalam pelatihan beberapa teknik akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif. Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa metode yang digunakan, antara lain metode *on the job dan off the job training*. (Hasibuan, 2005:68). *On The Job Training*. *On the job training (OT)* atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang *riil*, dibawah bimbingan dan supervise dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih. Dalam *on the job training* perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Adanya pembimbing yang bertanggung jawab atas keberhasilan calon karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Tersedianya waktu yang cukup agar dapat mencapai tingkat terampil atau mahir.
- 3) Sikap, perilaku pegawai yang mendukung (antusias, rajin dan tekun).

Ada beberapa macam metode pelatihan *on the job training* :

- 1) Instruksi. Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
- 2) Rotasi. Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.
- 3) Magang. Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.
- 4) Pelatihan Jabatan Calon karyawan dilibatkan secara langsung dibawah seorang pemimpin (yang bertugas sebagai pelatih), calon karyawan tersebut dijadikan sebagai pembantu pimpinan atau pelatih.

Off The Job Training Pelatihan di luar kerja (*Off the job training*) adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Metode pelatihan menurut Andrew E.Sikula dalam Mangkunegara (2011:52) adalah sebagai berikut:

1. *On the Job* (Pada pekerjaan) Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis.

Karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati karyawan lain yang sedang bekerja. Aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaannya dan training baru memperhatikannya.

2. *Vestibule* atau balai suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode *vestibule* sangat cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan waktu yang sama.
3. Metode demonstrasi dan contoh suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaannya atau bagaimana suatu yang akan dikerjakan.
4. Simulasi simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.
5. *Apprenticeship*
Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan.
6. Metode ruang kelas metode ruang kelas merupakan metode training yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan merupakan cara yang digunakan lembaga dalam penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih

baik. Tujuan dari metode pelatihan yaitu membentuk sasaran pelatihan.

d. Indikator Metode Pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2006:46) dalam Bolung dkk, (2018), diantaranya :

1. Insturktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

3. Materi

Pelatihan SDM merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan SDM.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*Action play*) dan penetapan sasaran.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

5. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Menurut Robbins dan Judge (2013), “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya”. Terdapat tiga kunci utama, yakni: intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menerangkan seberapa kerasnya seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, motivasi harus memiliki dimensi arah. Usaha untuk tekun maju ke arah tujuan organisasi adalah usaha yang harus dipupuk. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaan untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut Sedarmayanti (2017,154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Menurut

Mangkunegara (2017:93) mengatakan bahwa “*motivation as an energizing condition of the organism that services to direct that organism toward the goal of a certain class*” (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Berdasarkan penjelasan teori-teori diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu motivasi kerja merupakan upaya dorongan yang timbul dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dan menyalurkan semua keahlian yang dimiliki agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang bisa dia lakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut.

b. Teori Motivasi

★ Menurut Herzberg, (1959) teori yang di kembangkan dengan model dua faktor dari sebuah motivasi, yaitu: Faktor motivasional adalah hal-hal yang menjadi pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang atau diri sendiri, seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, karier yang maju, serta pengakuan dari orang disekitarnya. Faktor *higine* atau “pemeliharaan” adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang atau individu, contohnya seperti organisasi, tetapi turut serta menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya hubungan

seorang karyawan dengan atasannya, serta hubungan seseorang dengan rekan kerjanya.

c. Prinsip - Prinsip Motivasi Kerja

Mangkunegara (2013:100-101) terdapat beberapa prinsip dalam memberikan motivasi kerja pada para pegawai antara lain:

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin

2) Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, agar pegawai akan lebih mudah untuk dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh atasan.

4) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, hal ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja seperti apa yang diharapkan oleh atasannya.

5) Prinsip Mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui karyawan mempunyai andil dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah untuk termotivasi.

d. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut (Ilham et al., 2019) dalam Cahyani, dkk, (2021) sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja, melakukan sesuatu atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Peluang untuk Maju, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan Atas Kinerja, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang Menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya.

6. *Locus Of Control*

a. **Pengertian *Locus Of Control***

Menurut Sunyoto dan Bahrudin (2011:16) mengemukakan bahwa *locus of Control* adalah tingkat dimana individu percaya bahwa perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. *Locus of control* diartikan sebagai keyakinan seseorang tentang bagaimana dan dimana peristiwa dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan, menjadi dasar untuk

bertindak (Elena *et al.*, 2015). *Locus of control* adalah sifat kepribadian yang menjelaskan persepsi dari mana individu menentukan penyebab peristiwa – peristiwa dalam hidup (Elena,*et al.*, 2015). Dewi (2014) menyatakan *locus of control* adalah sifat kepribadian seseorang dalam menginterpretasikan kesuksesan dan kegagalan yang dialami berasal dari faktor internal diri atau faktor eksternal.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *locus of control* adalah kepercayaan terhadap diri sendiri yang atas keberhasilan yang akan dicapai atau sudah tercapai yang mampu mendorong individu untuk lebih maju. Kepercayaan tersebut berasal dari luar maupun dari dalam diri masing – masing individu.

b. Teori *locus of control*

Konsep *locus of control* ini diperkenalkan oleh Rotter pada tahun 1966. Ini mengacu pada himpunan keyakinan dan konsekuensinya dalam bentuk *reward* dan *penalty*. Misalnya, jika seorang karyawan percaya bahwa segala sesuatu yang terjadi padanya adalah karena / tindakan dan reaksinya, karyawan mengambil kredit atau menuntut untuk itu, artinya karyawan memiliki *locus of control* internal sedangkan jika karyawan meyakini bahwa sesuatu yang terjadi padanya adalah karena keterlibatan orang lain dalam situasi tersebut dan dia memberikan penghargaan dan tuntutan atas akibat yang ditimbulkan kepada orang lain, artinya karyawan memiliki *locus of control* eksternal.

Seorang karyawan dengan *locus of control internal* jika dia sangat

meyakini sehingga dia lebih puas dan percaya diri dalam melakukan pekerjaannya, karena dia percaya dengan kualitas pekerjaannya dan itu meningkatkan harga dirinya yang akan meningkatkan prestasi kerjanya (Lloyd, et al, 2019).

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan *Locus Of Control*

Menurut Fadilah dan Mahyuni (2019: 101) teori *locus of control* (lokus kendali) mempunyai beberapa faktor yang akan mempengaruhinya dalam pembentukan karakter individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. Faktor keluarga.

Pada faktor keluarga merupakan dari *locus of control* internal yang memberikan penjelasan bahwa terciptanya rasa kekeluargaan dalam interaksi pekerjaan antara atasan dan bawahan akan menjadi suatu komponen yang tepat dalam pencapaian karakter teori ini. Dimana karyawan tidak akan merasa canggung lagi, fleksibel, teratur, dan memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya.

2. Faktor usia dan jenis kelamin

Faktor ini menjadi alat pengontrol lingkungan eksternal (*locus of control eksternal*). Pembentukan karakter individu pada *locus of control* (lokus kendali) jika dari usia maka bisa dilihat dari tingkat kematangan usianya, biasanya semakin matang usia semakin meningkat pula nilai internal *locus of control*. Sedangkan dari jenis

kelamin, sudah pasti akan didominasi oleh salah satu jenisnya bisa laki-laki atau perempuan sesuai hasil evaluasi perusahaan.

3. Faktor Sosial

Sosial menjadi salah satu faktor pengaruh dalam *locus of control* (lokus kendali). Dimana adanya hubungan antara tingkat sosial individu yang apabila semakin rendah, maka semakin tinggi eksternal *locus of control* (lokus kendali).

d. Indikator *Locus Of Control*

Menurut Crider dalam Ghufron dan Risnawita, (2014:68) menyatakan indikator *locus of control* adalah sebagai berikut :

1) *Locus of control* internal

a. Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki dari dalam diri seorang karyawan

b. Minat

Berkaitan dengan keinginan dari diri seorang karyawan mengenai keinginan dalam suatu pencapaian

c. Usaha

Sejauhmana usaha dari seorang karyawan untuk memberikan hasil kerja yang baik.

2) *Locus of control* eksternal

a. Nasib

Kondisi dimana karyawan menyerahkan keeluruhan hasil usaha sebagai bagian dari nasib.

b. Sosial ekonomi

Kondisi sosial dan ekonomi mencerminkan keadaan ekonomi dan status sosial karyawan.

c. Pengaruh orang lain

Seberapa besar motivasi seseorang karyawan dipengaruhi oleh orang-orang disekitarnya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara pelatihan kerja, motivasi dan, *locus of control* terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Juliana, dkk, (2021) <i>Khasanah Ilmu : Jurnal Pariwisata Dan Budaya</i> Volume 11 Nomor 2, September 2020 ISSN : 2087-0086 (print), 2655-5433 (online).	Independent : X1=Pelatihan kerja X2= Motivasi kerja Dependent : Y= Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Yusnaen & Hayati, (2018). <i>Menara Ekonomi.</i> Volume IV No. 3 – Oktober 2018 ISSN : 2407-8565; E-ISSN: 2579-5295	Independent: X1= <i>Locus of control</i> Dependent : Y=Kinerja Karyawan	<i>Locus of control</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Mulyadi, (2018) <i>JENIUS.</i> Vol. 2, No. 1, September 2018.	Independent : X1=Pelatihan X2= Motivasi Dependent : Y=Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti, Tahun dan Identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
			terhadap kinerja karyawan
4.	Firmansyah & Aima, (2020) <i>JEB. pISSN: 1907-3011 – eISSN: 2528-1127 . 172-185.</i>	Independent: X1=Pelatihan X2=Motivasi Kerja X3=Kompensasi Dependent : Y=Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Juliandry, dkk, (2017) <i>Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen. Vol. 3 No. 2, Mei 2017. E-ISSN: 2460-7819. Nomor DOI: 10.17358/JABM.3.2.236.</i>	Independent: X1=Pelatihan X2=Motivasi Dependent : Y= Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Nolisa & Edalmen, (2021). <i>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan. Volume III No. 2/2021 Hal: 345-352.</i>	Independent : X1=Motivasi X2=Pelatihan Dependent: Y=Kinerja karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Pangestika, dkk (2019). <i>Jurnal Mutiara Manajemen. Vol.4 No.1 ,2019. e-ISSN : 2579-759X.</i>	Independent : X1=Pelatihan X2=Disiplin Dependent: Y=Kinerja karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Hidayat & Budiartma, (2018). <i>International Journal of Social Sciences and Humanities. Vol. 2 No. 2, April 2018, pages: 171~181. e-ISSN: 2550-7001, p-ISSN: 2550-701X.</i>	Independent: X1=Education X2=Job training Dependent : Y=Employee Performance	1. Education berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance 2. Job training berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance
9.	Bolung dkk, (2018).	Independent:	1. Pelatihan berpengaruh

No	Peneliti, Tahun dan Identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	<i>Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1838 – 1847. ISSN 2303-1174.</i>	X1=Pelatihan X2=Kompensasi <i>Dependent :</i> Y=Kinerja pegawai	positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Santi, (2020). <i>International Journal of Social Science and Business. Volume 4, Number 4, Tahun 2020, pp. 438-445. P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409.</i>	Independent: X1=Education, X2=Training, X3=Work Experience <i>Dependent :</i> Y=Employee Performance	1. <i>Eduction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> 2. <i>Training</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance 3. <i>Work experience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>
11.	Gunawan & Suryadi, (2020). <i>Jurnal IKRA-ITH Ekonomika. Vol 3 No 1 Bulan Maret 2020.</i>	Independent: X1=Motivasi kerja X2=Kompensasi <i>Dependent :</i> Y=Kinerja	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Goldwil dkk, (2019). <i>Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB). Vol.4 No.1 Juni 2019.</i>	Independent : X1=Kepuasan kerja X2=Motivasi kerja Dependent: Y=Kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Cavarho, dkk, (2020). <i>International Research Journal of Management, IT & Social Sciences. Vol. 7 No. 5, September 2020, pages: 13-23. ISSN: 2395-7492.</i>	Independent : X1=Motivation X2=Job Satisfaction Dependent : Y=Employee Performance	1. <i>Motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> 2. <i>Job satisvation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>
14.	Pangestuti, dkk (2020). <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.</i>	Independent: X1=Work Motivation X2=Compensation Dependent: Y=Employee Performance	1. <i>Work motivation</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> 2. <i>Compentation</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>

No	Peneliti, Tahun dan Identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	<i>Volume 7, Issue 3 April, 2020. Pages: 292-299 ISSN 2364-5369.</i>		
15.	Herdani, dkk, (2021). <i>Prosiding Manajemen. Volume 7, No. 1, Tahun 2021. ISSN 2460-6545..</i>	Independent: X1=Motivasi kerja X2=Konflik kerja Dependent: Y=Kinerja Karyawan	1.Motivasi kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Konflik kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16.	Ma'ruh & Chair (2020). <i>JURNAL BRAND. Volume 2 No. 1, Juni 2020. ISSN : 2715-4920.</i>	Independent: X1=Motivasi kerja Dependent: Y=Kinerja Karyawan	Motivsi kerja Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Bawanda, dkk (2018). <i>Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 6 No. 4 Tahun 2018 ISSN : 2338 – 9605.</i>	Independent: X1=Locus Control X2=Motivasi Dependent: Y=Kinerja	1. Locus Control Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
18.	Takandare & Yulita, (2019). <i>International Conference on Technology, Education and Sciences. InCoTES 2019 ISSN: 978-602-6258-14-4.</i>	Independent: X1=Locus of Control X2=Self-Efficacy X3=Self-Esteem Dependent: Y=Employee Performance	1. Locus of Control Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> 2. <i>Self-Efficacy</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> 3. <i>Self-Esteem</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>
19.	Setyaningsih & Handayani, (2017). <i>Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Volume 6, Nomor 10, Oktober 2017 e-ISSN : 2460-0585.</i>	Independent: X1=Pengendalian Intern X2=Locus of control Dependent : Y=Kinerja Karyawan	1. Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Subroto, (2017). <i>Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi. Volume 8 Nomor 1 Edisi Mei 2017.</i>	Independent: X1=Locus of control X2=Stres kerja Dependent : Y=Kinerja Karyawan	1. Locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun dan Identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
			2. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

1) Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Bangun (2012:203) karena besarnya pengaruh pelatihan pada keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Maka hubungan antara pelatihan dengan kinerja semakin menjadi penting. Menurut Marwansyah (2016:167), secara lebih spesifik analisis kebutuhan pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Secara ilmiah dari beberapa penelitian terdahulu telah dapat dibuktikan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Juliana, dkk (2021) yang dilakukan pada karyawan Swiss-Bel Hotel Mangga Besar, Mulyadi, (2018) yang dilakukan pada karyawan PT. Mulyana Lestari, Firmansyah & Aima, (2020) yang dilakukan pada PT. Bank Muamalat, Julianry, (2017) yang dilakukan di Kementerian Komunikasi dan Informasi, Hermawati, dkk, (2021) yang dilakukan di Bank BJB di Cabang Balaraja Banten, Nolisa & Edelman, (2021) yang dilakukan di PD. Harum Jaya, Pangestika, dkk (2019) yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara, Hidayat & Budiartma, (2018) yang dilakukan di PDAM Giri Manang Mataram, Bulong, dkk (2018) yang dilakukan di Bpmpd Provinsi Sulawesi Utara, dan

Santi, (2020) yang dilakukan di *Merauke Archdiocese* memperoleh hasil penelitian bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pemberian motivasi dan kebebasan kepada karyawan untuk merampungkan pekerjaannya sesuai dengan bidang tugasnya dapat membuat kinerja karyawan lebih optimal dalam mengeksplorasi potensi yang dimiliki (Julianry, 2017). Motivasi sangat mempengaruhi kinerja seseorang ketika sedang bekerja. Apabila seseorang bekerja dalam organisasi ataupun perusahaan yang memiliki nilai – nilai yang kuat maka karyawan dapat termotivasi untuk menjadi lebih produktif (Nolisa & Edelman, 2021).

Secara ilmiah dari beberapa penelitian terdahulu telah dapat dibuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Juliana, dkk (2021) yang dilakukan pada karyawan Swiss-Bel Hotel Mangga Besar, Mulyadi, (2018) yang dilakukan pada karyawan PT. Mulyana Lestari, yang dilakukan pada PT. Bank Muamalat, Julianry, (2017) yang dilakukan di Kementrian Komunikasi dan Informasi, Hermawati, dkk, (2021) yang dilakukan di Bank BJB di Cabang Balaraja Banten, Nolisa & Edelman, (2021) yang dilakukan di PD. Harum Jaya, Pangestika, Pangestika, dkk (2019) yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara, Gunawan & Suryadi, (2020) yang dilakukan di Kantor Desa Pasirsari Kecamatan Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi, Goldwil, dkk (2019) yang dilakukan di PT.Tanimas Soap

Industries, Cavarho, dkk, (2020) yang dilakukan di *Cooperativa Café Timor employees in Timor-Leste*, Pangestuti, dkk, (2020) yang dilakukan di *UMKM Batik employees in the Keraton sub-district of Yogyakarta City*, Herdani, dkk, (2021) yang dilakukan di *Bandung City Library*, Ma'ruf & Chair, (2020) yang dilakukan di PT. Nirha Jaya Tehnik Makassar dan Bawanda, dkk, (2019) yang dilakukan di PT. Nusa Halmahera Minerals memperoleh hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh *Locus Of Control* terhadap kinerja karyawan

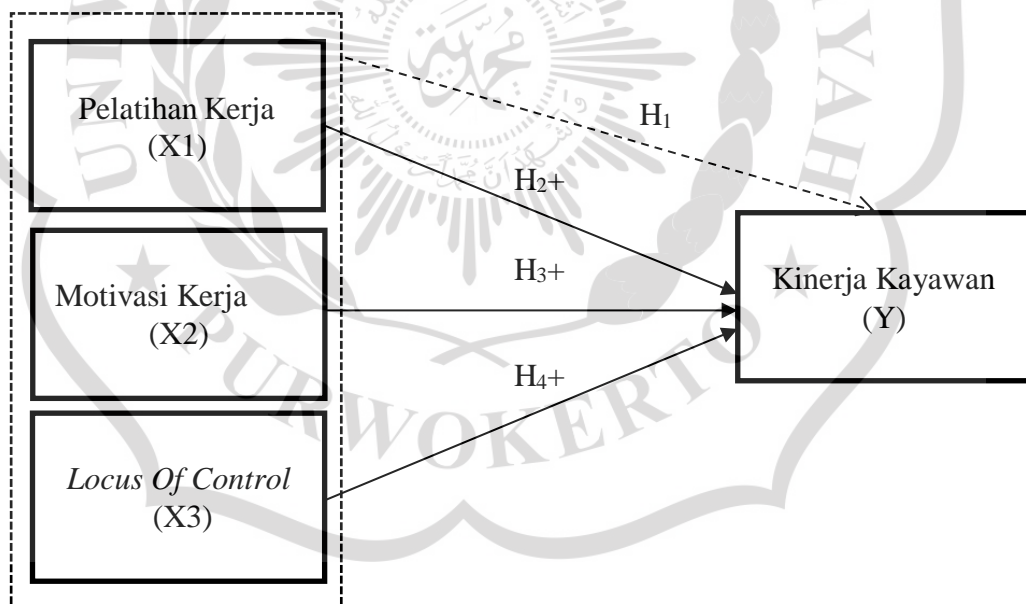
Locus of control internal diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Manajemen yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka (Setyaningsih & Handayani, 2017).

Secara ilmiah dari beberapa penelitian terdahulu telah dapat dibuktikan bahwa *locus of control* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Bawanda, dkk (2018) yang dilakukan di PT. Nusa Halmahera Minerals, Takandare &

Yunita, (2019) yang dilakukan di *First State Middle School of Sentani, Jayapura, Papua*, Setyaningsih & Handayani, (2017) yang dilakukan di PT. Yasa Bali Sujati, Subroto, (2017) yang dilakukan di Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) Prov Jateng di Semarang dan Yusnaen & Hayati, (2018) yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kc Padang memperoleh hasil penelitian bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari landasan teori dan penelitian yang telah diungkapkan diatas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan Gambar:

—————▶ =Berpengaruh secara parsial

-----▶ =Berpengaruh Secara simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Pelatihan kerja, motivasi kerja dan *locus of control* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.