

## **BAB II**

### **LANDASAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Menurut Sedarmayanti (2009 : 50), performance bisa diterjemahkan menjadi prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja. Secara operasional kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009 : 67). Menurut Prawirosentono (2008 : 64), kinerja adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, moral, dan etika.

Menurut Simamora (2004) deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu :

a. Tujuan.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil.

b. Ukuran.

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

c. Penilaian.

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif, berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat disimpulkan kinerja merupakan pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, moral, dan etika, yang dapat diukur dalam periode tertentu.

Menurut Simamora (2004), kinerja karyawan dapat diukur dari beberapa indikator, yaitu:

a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. Ketepatan waktu

Yaitu sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Mangkunegara (2009 : 68) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill).

b. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Mangkuprawira (2002 : 135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Tujuan pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan memiliki andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, harus diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas bagi peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah job specification yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh- sungguh selama mengikuti program

pelatihan. Seperti yang dikatakan Mangkunegara yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (trainers) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan (Mangkunegara, 2009 : 51).

Berdasarkan teori yang dikenalkan oleh Kirkpatrick (1994 : 21) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, evaluasi pelatihan kerja dapat diukur berdasarkan 5 tingkatan evaluasi, meliputi:

- a. Reaksi dari pelatihan kerja, merupakan reaksi pekerja terhadap konten atau isi pelatihan kerja yang diberikan, kualitas pelatih dan pembiayaan pelatihan kerja.
- b. Hasil pembelajaran, merupakan hasil yang didapat pekerja dalam kompetensi kognitif dan kemampuan teknik setelah mengikuti pelatihan kerja.
- c. Perubahan kebiasaan, merupakan perubahan kebiasaan pekerja dalam hal komitmen dan pertanggungjawaban kerja setelah mengikuti pelatihan kerja.
- d. Dampak organisasional, yaitu dampak pelatihan kerja terhadap kinerja pekerja setelah mengikuti pelatihan kerja.

- e. Return on Investment (ROI), ROI merujuk pada perbandingan manfaat moneter dari suatu pelatihan dengan biaya-biaya pelatihan. Tujuannya adalah mengetahui nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan pelatihan kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keahlian, kecakapan, ketrampilan dan sikap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan. Indikator pelatihan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah reaksi dari pelatihan kerja, hasil pembelajaran, perubahan kebiasaan, dan dampak organisasional.

### 3. Insentif

Insentif merupakan sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Sistem insentif merupakan bentuk dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan). Sistem kompensasi dibuat dan diatur untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Newman & Milkovich, 2008 : 7). Tujuan-tujuan tersebut meliputi efisiensi (efficiency), keadilan (equity) dan kelayakan (compliance) sesuai dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

Terdapat 4 (empat) dasar kebijakan pemberian upah insentif yang harus dipertimbangkan menurut Milkovich dan Newman (2008 : 19), yaitu:

1. Kesamaan Internal (Internal Alignments)

Mengacu pada perbandingan antara posisi jabatan dan keahlian dalam perusahaan sendiri. Jabatan dan keahlian dibandingkan dalam konteks kontribusinya pada tujuan bisnis organisasi. Internal alignment merupakan suatu pay rate untuk karyawan dengan pekerjaan yang sama dan untuk pekerjaan yang berbeda juga.

Dengan memotivasi karyawan dengan pelatihan tambahan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melayani konsumen,



hubungan pembayaran internal secara tidak langsung mempengaruhi efisiensi dalam organisasi. Keadilan dipengaruhi melalui perbandingan karyawan pada pembayaran karyawan lainnya dalam perusahaan.

2. Persaingan dengan eksternal (External Competitiveness)

Mengacu pada perbandingan penggajian antara organisasi yang satu dengan organisasi saingannya atau pesaing. Banyak organisasi yang mendasarkan sistem pembayarannya dengan market-driven, dimana mendasarkan pembayarannya dengan apa yang pesaingnya berikan. Ada 2 (dua) akibat dari kebijakan ini yaitu:

- a. Jika karyawan melihat bahwa gaji dan insentif mereka tidak sebanding dengan karyawan lain dalam organisasi lain, maka mereka akan keluar.
- b. Biaya sumber daya manusia yang kemudian akan mempengaruhi harga barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi. Biaya sumber daya manusia ini harus ditetapkan pada suatu tingkat dimana perusahaan dapat memaksimalkan tingkat efisiensinya.

3. Kontribusi Karyawan (Employee Contributions)

Mengacu pada pembayaran berdasar karyawan ada kinerjanya, karyawan dibayar berbeda dengan yang lainnya jika seorang karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan yang sama. Kontribusi karyawan merupakan kebijakan pengambilan keputusan yang penting karena secara

langsung mempengaruhi sikap dan work behaviours seseorang. Jadi, ini merupakan perbandingan antar karyawan, atau insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kinerja.

#### 4. Manajemen (Management)

Kebijakan manajemen dalam administrasi yaitu sistem pembayaran dalam menggabungkan desain external competitiveness, internal alignment dan employee contributions disesuaikan dengan tujuan perusahaan dimana the right people get the right pay for achieving the right objectives in the right way.

Dengan demikian, insentif disini adalah sebagai strategi meningkatkan kinerja dan produktivitas serta efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Insentif memiliki 2 indikator, yaitu:

- a. Insentif material, yaitu insentif yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang.
- b. Insentif non material, yaitu insentif yang diberikan dalam bentuk hadiah-hadiah atau kenikmatan-kenikmatan, kesejahteraan, reputasi atau kemuliaan yang lebih besar dan tidak dalam bentuk uang.

## B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu yang menyangkut masalah kinerja, pelatihan kerja, dan insentif menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Penelitian Abd Hair Awang, Rahmah Ismail dan Zulridah Mohd Noor (2010) yang berjudul “Training Impact on Employee Job Performance: A Self Evaluation” yang meneliti dampak pelatihan kerja terhadap kinerja pekerja dengan berbagai macam latar belakang pekerjaan dengan menggunakan sistem evaluasi pelatihan kerja empat level oleh Kirkpatrick, yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kebiasaan pekerja menjadi lebih baik.
2. Penelitian Kristantia, Prita dan Trisunarno, Ir. Lantip (2011) yang berjudul “Evaluasi Pelatihan Kerja untuk Operator dengan Menggunakan Metode Return On Investment di PT H.M Sampoerna Tbk”. Objek amatan untuk penelitian ini terdiri dari unit maker dan packer. Pada penelitian ini dilakukan evaluasi pelatihan untuk operator dengan metode Kirkpatrick dan dilengkapi dengan metode Return On Investment. Pada perusahaan ini telah dibentuk tim technical training yang berfungsi untuk mengurus segala bentuk kegiatan pelatihan. Di PT. H.M. Sampoerna pelatihan dibagi menjadi dua bagian yaitu pelatihan technical dan pelatihan softskill. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu dengan adanya pelatihan nilai uptime cenderung meningkat sehingga dapat dikatakan bahwa operator dapat memaksimalkan penggunaan mesin. Selain itu dengan adanya pelatihan

ini working time juga cenderung berkurang, dikarenakan operator yang mengikuti pelatihan ini dapat memperbaiki mesin jikalau tiba-tiba mesin breakdown.

3. Penelitian Martcahyo, Vendy A., Hidayat, Wahyu dan Suryoko, Sri. (2011) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Jaminan Sosial, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. FUMIRA Semarang”. Penelitian ini menganalisis mengenai pengaruh pelatihan kerja, jaminan sosial dan insentif terhadap karyawan bagian produksi perusahaan pengolahan besi. Pelatihan kerja, jaminan sosial dan insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi atau GI Production Dept. Apabila pelatihan kerja yang dilakukan secara keseluruhan baik, maka dapat meningkatkan keahlian, keterampilan dan pemahaman karyawan terhadap tugas. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda atau pekerjaannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka pula. Tujuan dan efisiensi akan tercapai bila karyawan dalam pekerjaan itu melakukan pekerjaannya masing-masing dengan tenang, tentram, tidak khawatir akan ancaman yang mungkin menimpa pekerja lewat jaminan sosial yang diberikan kepada karyawan.
4. Penelitian Zaputri, R. A., Rahardjo, K., dan Utami, H. N (2013) yang berjudul “Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya”. Pada penelitian ini

menunjukkan tingkat kepuasan karyawan pada insentif non material yang lebih tinggi daripada insentif material. Secara keseluruhan variabel insentif baik material maupun non material berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disimpulkan bahwa semakin besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat pula.

### C. Kerangka Pikir

Berdasarkan landasan teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari knowledge, skill, attitude dan behavior yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam berpikir dan bekerja sehingga mudah mendapatkan ide-ide baru dan mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

Mangkuprawira (2002 : 135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian

tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Pelatihan meningkatkan kemampuan, kompetensi, ketrampilan, produktivitas organisasi, dan kinerja karyawan menjadi baik yang kemudian akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap bidang kerja, dan akan membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan.

2. Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.

Insentif merupakan bentuk dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja. Dikaitkan dengan teori reinforcement yang mengatakan bahwa seseorang akan bekerja secara maksimal bila suatu pekerjaan mendatangkan suatu konsekuensi yang sangat penting bagi seorang pekerja, sebab uang dapat menjadi alat penting untuk memenuhi kebutuhan primer seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengakuan. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda, sehingga hal ini akan memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

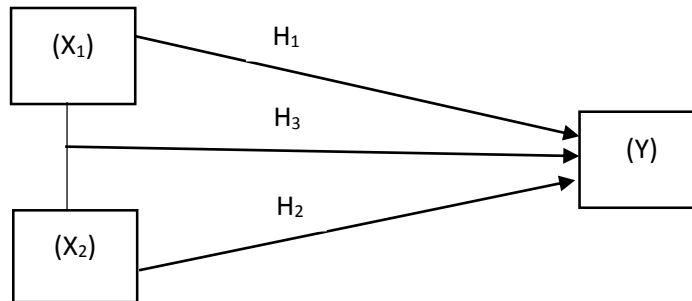
3. Pelatihan Kerja dan Pemberian Insentif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan knowledge, skill, attitude dan behavior yang dimiliki

oleh setiap karyawan. Karyawan yang menerima pelatihan kerja tentu akan berkembang dalam berpikir dan bekerja sehingga mudah mendapatkan ide-ide baru dan lebih efektif serta efisien dalam bekerja. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pemberian insentif yang dibayarkan atas dasar penilaian kinerja, karyawan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan kerja. Insentif akan menjadi alasan karyawan untuk mengembangkan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Dengan adanya insentif mereka akan lebih semangat dan bersungguhsungguh dalam mengikuti pelatihan kerja demi mendapatkan pengetahuan untuk bekerja secara optimal.

Karyawan yang mengikuti pelatihan kerja dengan baik akan meningkatkan knowledge, skill, attitude dan behavior mereka, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan akan menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan kuantitas dan deadline yang dijadwalkan karena mereka sudah menguasai bagaimana cara menggunakan alat produksi selain itu juga lebih disiplin karena adanya imbalan insentif untuk karyawan yang tepat waktu. Meningkatnya kinerja karyawan akan bermanfaat bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Karyawan akan mendapat insentif yang diharapkan sesuai dengan kinerja mereka, dan perusahaan akan meningkat kinerjanya sehingga target dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan demikian, pelatihan kerja yang baik didukung oleh pemberian insentif yang objektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

$X_1$  = Pelatihan kerja

$X_2$  = Insentif

$Y$  = Kinerja Karyawan

$H_{1,2}$  = Pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y$

$H_3$  = Pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan terhadap  $Y$

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil temuan empiris di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H2: Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H3: Pelatihan kerja dan pemberian insentif secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.