

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, definisi ini dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri (Hani Handoko, 1995: 3).

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen adalah ilmu dan seni memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu SP Hasibuan, 2009: 2).

Menurut James Stones, manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain di dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prof. Dr.

S.P. Siagian dalam buku “Filsafat Administrasi”, menyebutkan bahwa manajemen sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain (Sihotang, 2007: 6).

2.1.2. Pentingnya Manajemen Bagi Perusahaan

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6M: man, money, method, machines, materials, dan market. Manajemen sangat dibutuhkan oleh semua perusahaan, karena tanpa adanya manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan sulit tercapai. Ada tiga alasan utama diperlukan manajemen bagi organisasi atau perusahaan:

1. Untuk mencapai tujuan

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.

2. Untuk menjaga keseimbangan diantara, tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sarana-sarana dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik

dan karyawan, kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat pekerja, masyarakat dan pemerintah.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Kegiatan manajemen dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara umum adalah efisiensi dan efektivitas. Menurut Peter F. Drucker, efektivitas adalah kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang benar, sedangkan efisiensi adalah kemampuan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar (Hani Handoko, 1995: 7).

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memperjelas pengertian MSDM, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

1. Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2009: 10).

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Drs. Sihotang, M.B.A (2007: 10)

MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia

untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan.

3. Dr. T. Hani Handoko, M.B.A (2010: 19)

MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.2.2. Peranan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Pelayanan

Mempelajari manajemen sumber daya manusia memerlukan pengetahuan yang luas, karena menyangkut masalah yang rumit mengenai manusia dalam hubungannya dengan pihak-pihak tertentu dan dalam lingkungan kerjanya. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang sangat kompleks dan penuh tantangan. Manajer sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaannya sendiri tetapi perlu memperhatikan juga kebutuhan tenaga kerja dan organisasinya. Manajemen sumber daya manusia adalah usaha menempatkan orang yang benar dalam jabatannya yang tepat, pengorientasian, pelatihan dan pengkompensasian untuk meningkatkan kinerjanya.

Di samping itu manajemen sumber daya manusia dalam mengelola individu-individu yang bekerja dalam organisasi atau perusahaan berupa hubungan antara perusahaan dan pekerja terutama untuk mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka terwujudnya kepuasan individu-individu tersebut.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mempekerjakan orang-orang agar tercapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kualitas individu maupun perusahaan.

Satu konsekwensinya adalah bahwa manajemen sumber daya manusia harus dilibatkan baik dalam formasi maupun implementasi strategi perusahaan dengan tujuan dan sasaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan juga kinerja karyawan maupun perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan lembaga.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan lembaga pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya (Malayu SP Hasibuan, 2009: 14-15).

2.3. Motivasi

Motivasi para religius dalam bekerja, pertama-tama karena digerakkan oleh spiritualitas Kristiani dan spiritualitas Tarekat dimana ia mempersembahkan hidupnya bagi pelayanan Gereja dan masyarakat.

2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi melibatkan tingkatan, arah, persistensi dari usaha yang diberikan oleh karyawan, karyawan yang termotivasi akan menjadi karyawan dengan kinerja tinggi. Motivasi juga merupakan pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai keberhasilan.

Untuk dapat memahami motivasi secara benar, berikut ini penulis akan memberikan beberapa definisi motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

1. Edwin B. Flippo (2009: 143).

Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai

2. Sihotang (2007:243)

Motivasi adalah dorongan daya batin untuk berperilaku atau berusaha.

3. Panji Anogoro dan Sri Suyati (1995: 45)

Motivasi adalah dorongan keinginan sehingga ia melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya, baik waktu maupun tenaga demi tujuan yang diinginkan.

4. Nico Syukur Dister ofm (1988: 71)

Motivasi adalah manusia untuk melakukan perbuatannya baik karena terdorong maupun karena tertarik.

2.3.2. Tujuan Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan persepsi dan lain sebagainya. Adapun tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
10. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas- tugasnya.

Karyawan yang dalam menjalankan pekerjaannya didasari motif atau bekerja karena dorongan yang menggerakkan jiwa dan jasmaninya maka akan mencapai hasil yang optimal. Motivasi yang ada dalam diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai suatu sasaran keputusan.

Dengan demikian motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, persepsi dan kebutuhan yang terjadi pada diri seseorang, timbul sebagai akibat dari dalam diri sendiri atau dari luar.

2.3.3. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Yang dimaksud dengan motivasi positif adalah manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standart. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik (Malayu SP Hasibuan, 2009: 150).

2.3.4. Teori Motivasi

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh perilakunya, yang menggerakkan motivasi seseorang antara lain:

1. Adanya keinginan atau kebutuhan untuk berprestasi;
2. Adanya pengakuan atas prestasinya;
3. Adanya tantangan yang ada didalam pekerjaannya;
4. Adanya rasa tanggung jawab;
5. Adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi;
6. Adanya kesempatan untuk maju terutama yang berkaitan dengan jenjang karier.

Ada banyak teori tentang motivasi dan riset yang membahas motivasi kerja di dalam berbagai organisasi. Teori motivasi dapat dikelompokkan dalam teori kepuasan (*Contents Theory*) dan teori-teori proses (*Reinforcement Theory*).

Teori kepuasan mengemukakan bahwa kepuasan fisik dan rohani merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan (material dan non material) dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang bekerja dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimilikinya (Malayu, 2009: 165). Teori proses menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

Lebih lanjut Abraham Maslow dalam teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang mengemukakan bahwa dalam diri seseorang terdapat hirarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1. *Fisiologis*: Meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. *Rasa aman*: Meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. *Sosial*: Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. *Penghargaan*: Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Aktualisasi diri*: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri (Robin, Stephen, 2008: 223).

Kebutuhan adalah suatu kekurangan fisiologis dan psikologis yang dirasakan oleh seseorang untuk segera dipenuhi. Hal tersebut merupakan konsep penting bagi manager karena kebutuhan menciptakan keresahan yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja. Teori Maslow tersebut di atas berdasarkan dua prinsip. Pertama adalah *prinsip deficit* kebutuhan yang telah dipenuhi bukan merupakan motivator dalam perilaku. Kedua adalah *prinsip berurutan* kelima kebutuhan tersebut merupakan hirarki. Suatu kebutuhan pada setiap tingkatan akan muncul apabila kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah sudah terpenuhi (John R. Schermerhorn, 2003: 38).

2.3.5. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada dua faktor motivasi kerja yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

2.3.5.1. Motivasi internal

Motivasi internal mencakup:

1. Upah dan gaji yang adil untuk memenuhi kebutuhan hidup.
2. Adanya kenaikan gaji untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja.
3. Pemberian tunjangan yang memadai.

2.3.5.2. Motivasi eksternal

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya antara lain: kesesuaian antara tanggung jawab dengan tugas; suasana kerja yang damai, keberhasilan dalam menjalankan tugas.
2. Kesempatan untuk maju dalam kesuksesannya menjalankan tugas yang meliputi sarana dan prasarana yang baik dan mendukung, kesesuaian standart kerja dan kesesuaian waktu.
3. Adanya pengakuan atas prestasi kerja yang meliputi ketepatan penempatan tugas; kesesuaian antara wewenang dan tanggung jawab; mempromosikan pegawai dalam suatu jabatan tertentu.

2.3.6. Pandangan Manajer Terhadap Model Motivasi

Ada tiga macam model motivasi, ditinjau dari sudut pandang manajer dalam usahanya memotivasi para bawahannya.

2.3.6.1. Model Tradisional

Yaitu perlunya spesialisasi tugas pekerjaan yang sedemikian rupa sehingga dapat mencapai efisiensi gerak dan waktu yang sangat singkat untuk menghasilkan yang lebih banyak. Biasanya para manajer atau pemimpin menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar upah insentif yang diterimanya.

2.3.6.2. Model Motivasi Hubungan Manusia

Yaitu sangat pentingnya hubungan kontak sosial para karyawan, saling berbagi antarsesama pekerja, memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan didalam menjalankan pekerjaan dan mengurangi pengawasan yang terlalu ketat dan kaku.

2.3.6.3. Model Manajemen Sumber Daya Manusia.

Yaitu memotivasi para karyawan tidak cukup hanya dengan upah yang tinggi dan kontak sosial yang longgar, akan tetapi juga perlu dikembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Sihotang, 2009: 254).

2.3.7. Motivasi Kerja Religius

Motivasi para religius dalam bekerja, pertama-tama karena digerakkan oleh spiritualitas Kristiani dan spiritualitas Tarekat dimana ia mempersembahkan hidupnya bagi pelayanan Gereja dan masyarakat.

2.3.7.1. Spiritualitas Kristiani

Seseorang dalam menjalankan pekerjaannya didasari motivasi atau bekerja karena ada dorongan yang menggerakkan jiwa dan jasmaninya maka akan mencapai hasil yang optimal. Gerakan jiwa ini yang mendasari seseorang yang dipanggil oleh Allah untuk mengikuti teladan Yesus dalam melangsungkan misi-Nya. Mereka yang dipanggil secara khusus mengemban misi Kristus dengan ciri khas: hidup persaudaraan dalam komunitas demi perutusan dan berperanserta dalam misi khusus tarekat

penuh semangat. Tarekat-tarekat yang berkecimpung dalam suatu bentuk kerasulan hendaknya memupuk spiritualitas karya yang handal.

Spiritualitas adalah semangat hidup yang didasarkan pada gerakan roh dalam diri seseorang. Spiritualitas mengandalkan adanya campur tangan Tuhan dalam dirinya, yang memberikan semangat dalam hidup dan perjuangan. Spriritualitas hendaknya menjadi motivasi bagi setiap religius di dalam menjalankan tugas perutusan. Karena spiritualitas memberi semangat, peneguhan, inspirasi dan sekaligus keyakinan akan campur tangan Tuhan dalam seluruh perjuangan para religius. Setiap religius tidak bekerja sendirian tetapi bekerja dalam Tuhan mewujudkan kehendak-Nya dalam kehidupan nyata.

Dalam buku yang berjudul "*Pengalaman dan Motivasi Beragam*", seorang pastor menuliskan: manusia mempunyai "*kebutuhan religius*" disamping kebutuhan akan makan, minum, tidur, seks, rasa aman, tenteram, cinta kasih, dan lain-lain. Kebutuhan religius tersebut sebenarnya terdiri dari bermacam-macam keinginan dan kecenderungan yang bukan spesifik-agamawi melainkan umum-insani. Kebutuhan insani ini bila tidak dipenuhi di bidang horizontal atau manusiawi, akan dibelokkan manusia kearah vertikal, artinya manusia dapat membuat kebutuhan insaninya itu menjadi kebutuhan religius: manusia mengharapkan supaya Tuhan memenuhi kebutuhan manusiawinya itu. (Nico Dister Syukur, 1988: 116).

Manusia diciptakan menurut citra Allah. Manusia yang diciptakan menurut gambar Allah ini menerima titah-Nya, supaya menaklukkan bumi beserta segala sesuatu yang terdapat didalamnya, serta menguasai dunia dalam keadilan dan kesucian. Manusia yang diciptakan menurut citra Allah, melalui kerjanya berperan serta dalam kegiatan Sang Pencipta, dan dalam batas-batas daya-kemampuan manusiawinya sendiri ia dalam arti tertentu tetap tetap mengembangkan kegiatannya itu, serta menyempurnakannya sementara ia makin maju dalam menggali sumber-sumber daya dan nilai-nilai yang terdapat dalam seluruh alam tercipta (Dok.Gereja, 1998: 711).

Kerja adalah bagian dari keadaan asli manusia dan mendahului kejatuhannya ke dalam dosa; karenanya kerja bukan merupakan hukuman atau kutukan. Kerja mempunyai suatu tempat terhormat karena kerja merupakan sumber berbagai kekayaan, atau setidaknya syarat bagi suatu kehidupan yang layak, yang pada prinsipnya merupakan suatu sarana yang efektif melawan kemiskinan. Namun orang tidak boleh jatuh ke dalam godaan menjadikan kerja sebagai berhala, sebab makna kehidupan yang paling tinggi dan menentukan tidak boleh dicari dan ditemukan dalam kerja. Kerja itu hakiki, namun Allah itulah -dan bukan kerja- yang merupakan sumber kehidupan dan tujuan akhir manusia. (Komisi Kepausan Untuk Keadilan dan Perdamaian, 2009: 180).

Dalam khotbah-Nya, Yesus mengajarkan bahwa kita mesti menghargai kerja. Ia sendiri telah “menjadi sama seperti kita dalam segala-

galanya, mengabdikan sebagian besar tahun-tahun kehidupan-Nya didunia ini untuk kerja tangan pada bangku tukang kayu”. Bagi para pekerja berlaku prinsip umum yang menandakan “seorang pekerja patut mendapat upahnya” (Luk 10:7). Yesus mengajarkan, agar manusia tidak diperbudak oleh kerja. Harta benda duniawi adalah fana, sedangkan harta benda surgawi tidak dapat binasa, maka hendaklah manusia menaruh perhatian pertama-tama pada harta surgawi. Maka, kerja tidak boleh menjadi sumber kecemasan.

Kerja mewakili satu makna hakiki dari keberadaan manusia sebagai keterlibatan tidak saja dalam tindakan penciptaan tetapi juga tindakan penebusan (Komisi Kepausan dan keadilan, 2009: 184). Kerja manusia, yang diarahkan kepada cinta kasih sebagai sasaran akhirnya, menjadi suatu doa tulus yang dengan tekun dilambungkan kepada dan dalam harapan yang penuh gairah akan masa depan. Kerja manusia merupakan sebuah spiritualitas yang mencerahkan dan menyelamatkan.

2.3.7.2. Spiritualitas Tarekat

Tidak ada seorang Kristen pun termasuk religius, dalam terang kenyataan bahwa ia menjadi anggota dari suatu masyarakat yang bersatu dan bersaudara, yang boleh merasakan bahwa ia memiliki hak untuk tidak bekerja atau hidup atas tanggungan orang lain (bdk. 2Tes 3:6-12). Sebaliknya semua orang diperintahkan untuk menjadikan kerja dengan tangan sendiri sebagai suatu kehormatan agar “tidak bergantung pada

siapapun”, serta mempraktikkan suatu solidaritas yang juga diwujudkan dengan berbagi hasil-hasil kerja mereka dengan “orang yang berkekurangan” (Komisi Kepausan Untuk Keadilan dan Perdamaian, 2009:185).

Di dalam mengabdikan dan bekerja, seorang religius harus membiarkan diri dibimbing oleh sabda Allah, yang mengingatkan mereka yang hendak mengikuti Yesus agar tidak tergoda untuk memiliki dunia ini sedang akibatnya kehilangan nyawa. Terlebih sebagai seorang religius Fransiskan, dalam mengabdikan dan bekerja, mereka harus menjadi hamba dengan semakin menyadari bahwa mengabdikan dan bekerja adalah anugerah Allah, sehingga tidak memadamkan semangat doa dan kebaktian suci.

Kemampuan untuk mengabdikan dan bekerja merupakan anugerah atau kurnia dari Allah. Oleh sebab itu seorang religius di dalam mengabdikan dan bekerja, tidak saja dengan setia, tetapi juga dengan penuh bakti. Dalam Anggaran Dasar dengan Bulla, diungkapkan “Sebagai orang miskin, saudara-saudari yang mendapat datu Tuhan anugerah untuk mengabdikan dan bekerja, hendaknya menjalankan pengabdian dan pekerjaannya dengan setia dan bakti (Paskalis B. Syukur, 2006: 106).

Seorang religius adalah hamba Allah yang menganut kemiskinan suci. Dalam menjalankan tugas pekerjaan, mereka boleh menerima upah kerja bagi mereka dan persaudaraan yang diperlukan untuk memenuhi

kebutuhan jasmani. Upah kerja ini di lihat dari segi komuniter, untuk membangun dana bersama dalam persaudaraan.

Sebagai upah kerja mereka hendaknya menerima apa yang merupakan kebutuhan hidup, baik bagi diri sendiri maupun bagi saudara-saudaranya, Hal itupun harus dengan rendah hati seperti seharusnya hamba-hamba Allah dan penganut kemiskinan yang tersuci (AngOrReg. Art.19a). Fransiskus menegaskan kepada para pengikutnya agar mereka yang mendapat anugerah untuk mengabdikan dan bekerja tidak menuntut upah kerja, tetapi menerima upah kerja dengan rendah hati sebagaimana layaknya seorang hamba Allah yang menganut kemiskinan suci yang menaruh kepercayaan pada penyelenggaraan ilahi.

Pencurahan tenaga yang dituntut oleh pekerjaan merupakan suatu jalan untuk melepaskan diri, mengarahkan diri kepada orang lain, dengan demikian mengabdikan Tuhan. Dalam pencurahan tenaga itu mereka mengalami, bahwa pekerjaan dimana mereka begitu saling membutuhkan, mempererat ikatan satu sama lain dan menciptakan suasana penuh terima kasih dan rela mengabdikan (Konstitusi SFD, 2007: 44). Seorang religius yang berkaul ketaatan, kemiskinan dan kemurnian ingin mencurahkan seluruh perhatiannya untuk mengabdikan kepada Tuhan dengan bekerja sebaik mungkin. Penghayatan ketiga kaul inilah yang mendorong seorang religius untuk memiliki sikap taat, miskin dan murni.

2.4. Pelatihan Kerja

2.4.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah setiap kegiatan untuk memperbaiki performasi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggungjawabnya (Sihotang, 2009: 157).

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki ketrampilan, kecakapan dan keahlian seseorang agar yang bersangkutan menjadi lebih produktif untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja perusahaan dan agar tujuan perusahaan tercapai.

2.4.2. Sasaran Pelatihan

Ada beberapa sasaran yang hendak dicapai dengan pelatihan didalam perusahaan, sebagai berikut.

1. Prestasi karyawan meningkat.
2. Karyawan semakin disiplin.
3. Absensi karyawan menurun.
4. Tingkat kecelakaan karyawan berkurang.
5. Tingkat pemborosan tenaga, dan waktu berkurang.
6. Tingkat kerjasama karyawan makin besar.
7. Tingkat upah insentip karyawan meningkat.

2.4.3. Tujuan Pelatihan

Tujuan utama pelatihan adalah untuk menutup “gap” antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Selain itu, program-program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan lain dari pelatihan dalam perusahaan adalah meningkatkan keahlian para pekerja sejalan dengan perubahan dan perkembangan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi tenaga baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan (mencapai output dan standart yang diharapkan), membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersiapkan tenaga kerja untuk promosi dan mengorientasikan pekerja terhadap organisasi.

2.4.4. Pelatihan dan Pembinaan Religius

Sasaran utama pembinaan adalah menyiapkan orang-orang yang membaktikan diri seutuhnya kepada Allah dengan mengikuti Yesus Kristus, dalam pengabdian kepada misi Gereja. Pembinaan harus membuahkan hasil yang mendalam, sehingga tiap sikap dan tindakan mereka, pada saat-saat penting maupun menghadapi kejadian-kejadian hidup yang biasa, menunjukkan bahwa mereka seutuhnya dan penuh kegembiraan menjadi milik Allah. (Seri Dokumen Gerejawi No.51, 2006: 99).

Pembinaan harus berdimensi hidup bersama, maka komunitas merupakan tempat utama bagi pembinaan dalam kongregasi atau Tarekat-

tarekat religius Katolik. Sangat penting bagi setiap religius mengembangkan penilaian kritis berdasarkan Injil mengenai nilai-nilai positif dan negatif kebudayaan mereka sendiri dan kebudayaan yang dikemudian hari akan menjadi lingkungan karya mereka. Selain itu mereka juga dilatih dalam seni keselarasan batin yang sukar, dalam seni interaksi antara cinta akan Allah dan kasih terhadap sesama. Begitu juga mereka belajar, bahwa doa itu jiwa kerasulan, tetapi juga bahwa kerasulan menjiwai dan mengilhami doa.

2.4.5. Nilai-nilai Pelatihan dan Pembinaan Religius

Kesadaran, bahwa kerja manusia ialah partisipasi dalam kegiatan Allah, menurut Konsili, bahkan harus mencapai “pekerjaan sehari-hari yang biasa sekali. Sebab pria maupun wanita yang sementara mencari nafkah bagi diri maupun keluarga mereka-melakukan pekerjaan mereka sedemikian rupa sehingga sekaligus berjasa-bakti bagi masyarakat, memang dengan tepat dapat berpandangan , bahwa dengan jerih-payah itu mengembangkan karya Sang Pencipta, ikut memenuhi kepentingan sesama saudara, dan menyumbangkan kegiatan mereka pribadi demi terlaksananya rencana ilahi dalam sejarah (Seri Dokumen Gerejawi No. 51, 2006: 713).

Dalam kitab hukum kanonik dikatakan: Dalam tarekat-tarekat yang diarahkan untuk karya-karya kerasulan, kegiatan kerasulan itu sendiri termasuk dalam hakikat mereka. Karena itu, seluruh hidup para anggota hendaknya diresapi dengan semangat kerasulan, dan seluruh kegiatan

kerasulan mereka diilhami oleh semangat religius. Untuk menanamkan nilai-nilai religius ini, maka para religius yang mendapat tugas untuk mengabdikan dan bekerja hendaknya dipersiapkan dengan baik sesuai dengan tugas perutusan yang dipercayakan kepadanya dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan.

Pendidikan itu hendaknya sistematis, disesuaikan dengan daya tangkap anggota, baik rohani maupun apostolik, ilmiah sekaligus praktis, bila mungkin juga memperoleh gelar yang sesuai, baik gerejawi maupun sipil. Selama waktu pendidikan itu para anggota jangan diserahkan tugas dan karya yang menghambat pendidikan itu (Sekretariat KWI, 1991: 206).

Dengan pelatihan dan pembinaan yang dijalani, seorang religius diharapkan memiliki kematangan: dewasa secara manusiawi, kristiani, religius dan apostolik. Dewasa secara manusiawi ditandai dengan adanya kemampuan untuk mendengarkan, menghargai orang lain, mampu bekerja sama, melayani dengan penuh cinta kasih, rela memberikan diri. Dewasa secara kristiani, bisa dilihat dari cara hidup dan bekerja yang selalu mengandalkan Kristus yang dijadikan pegangan hidupnya. Dengan berdoa dan menjadikan Kristus sebagai pegangan hidup, seorang religius akan semakin mampu mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam mengabdikan dan bekerja. Dewasa secara religius ditandai dengan adanya kemampuan untuk hidup bersama, mampu berdialog dengan pemimpin dan mempertanggungjawabkan hidup lewat pemimpin, hidup dengan penuh

kegembiraan, ikut bangga terhadap keberhasilan orang lain dan semakin mampu untuk bekerjasama dengan orang lain. Dewasa secara apostolik adalah kemampuan untuk terlibat dengan keprihatinan Gereja, bekerja digerakkan oleh daya cinta kasih Kristus yang miskin sehingga hidupnya tergerak untuk memperhatikan mereka yang kecil, lemah, miskin, tersingkir dan difabel dan semakin memiliki kemampuan untuk mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuatnya.

2.5. Konsep Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan operasinya telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuan adalah dengan mengetahui kinerja dari perusahaan atau lembaga tersebut. Secara umum kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Untuk memperjelas pengertian kinerja ini, ada beberapa pengertian atau definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Dalam Kamus Besar Indonesia, menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja.

Menurut Petre F. Dructer (1982: 590), kinerja adalah tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai yang kadang-kadang dipergunakan untuk mencapai suatu hasil yang positif.

Kinerja merupakan suatu hal yang penting, yang harus dicapai oleh setiap perusahaan atau organisasi, karena kinerja merupakan cerminan kemampuan perusahaan atau organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau secara formal yang dituangkan dalam anggaran.

2.5.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian berarti proses atau cara menilai. Sedangkan kinerja merupakan kemampuan kerja. Penilaian kinerja mengandung arti atau makna suatu proses atau sistem pengukuran mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi.

Pada dasarnya penilaian kerja merupakan penilaian perilaku personal dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam efektivitas proses evaluasi kerja. Hal ini dikarenakan informasi yang diperoleh dalam proses evaluasi kerja, sangat bergantung pada ukuran kinerja yang digunakan.

2.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja.

Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam memenuhi standart perilaku yang ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standart perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana final yang dituangkan dalam rencana strategic, program dan anggaran organisasi.

Tujuan dari penilaian kinerja adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja financial dan non finansial secara berimbang, sehingga ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer tingkat menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.5.4. Manfaat Penilaian Kinerja.

Dengan adanya penilaian kerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat

membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing karyawan agar bekerja lebih efektif dan efisien.

Kinerja dimanfaatkan oleh manajemen, untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan criteria seleksi atau evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan, bagaimana atasan menilai karyawan.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sedangkan menurut Lyuch dan Cross (dalam Sony Yuwono, 1993:328).

Pengukuran kinerja yang baik memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga membawa pelayanan lebih dekat dengan pelanggannya dan dapat membuat seluruh orang dalam organisasi tersebut dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upata pengurangan pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.5.5. Kinerja Dari Sisi Pelayanan Kristiani

Pada awal pelayanan-Nya, dalam rumah ibadat di Nazaret, Yesus memaklumkan bahwa Roh telah mengurapi-Nya untukewartakan kabar baik kepada kaum miskin, untuk mengumumkan pembebasan bagi para tawanan, untuk memulihkan penglihatan kepada orang-orang buta, untuk memerdekakan orang-orang tertindas, untuk menyatakan tahun rahmat atas nama Tuhan. (Seri dokumen Gerejawi No. 51, 2006:125).

Pilihan pelayanan pada orang kecil, lemah, miskin, tertindas dan defabel inilah yang hendaknya menjadi prioritas pelayanan bagi karya-karya yang ditangani para religius Katolik.

2.5.6. Kinerja Pelayanan dari Sisi Spiritualitas Kristiani

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan karya-karya yang ditangani oleh para religius agar pelayanan semakin bermutu, pelayanan yang dilandasi oleh semangat Kristus. Dalam hal ini Gereja menandakan:

1. Kerasulan semua biarawan pertama-tama terletak dalam kesaksian hidup mereka yang sudah dikuduskan, yang harus mereka pelihara dengan doa dan tobat.
2. Dalam tarekat-tarekat yang diarahkan untuk karya-karya kerasulan, kegiatan kerasulan itu sendiri termasuk dalam hakikat mereka, Karena itu, seluruh hidup para anggota hendaknya deresapi dengan semangat kerasulan, dan seluruh kegiatan kerasulan mereka diilhami oleh semangat religius.
3. Kegiatan kerasulan hendaknya selalu mengalir dari dan atas mandat Gereja. Hendaknya dilaksanakan dalam persatuan dengannya.
(Sekretariat KWI,1991:210)

Dalam mewujudkan harapan Gereja itu, maka setiap tarekat religius dalam menjalankan karya hendaknya selalu menampilkan gambaran khas Gereja, dengan memberikan pelayanan kasih sebagaimana diteladankan oleh Kristus sendiri, hal ini mengingatkan gambaran dunia yang semakin egois, mementingkan diri-sendiri. Sarana komunikasi yang semakin maju membuat bumi ini menjadi semakin kecil, jarak antara bangsa dan budaya dengan cepat semakin dipersempit. “Kebersamaan” yang seperti ini dapat menimbulkan kesalahpahaman dan ketegangan, kerjanya kemampuan orang untuk semakin mengenali kebutuhan sesama menantang untuk terlibat dalam situasi dan kesulitan mereka. Maka peran para religius sangat

berarti dalam memberikan pelayanan yang bermutu, agar dunia menjadi semakin baik.

Aneka perserikatan khusus yang mempersatukan orang-orang atas nama panggilan serta misi Kristen mereka didalam satu ranah profesi atau budaya tertentu memiliki sebuah peran berharga untuk dimainkan dalam menempa orang-orang Kristen yang matang (Komisi Kepausan Untuk Perdamaian dan Keadilan, 2009:375). Memajukan martabat setiap pribadi, harta manusia yang paling berharga, merupakan “tugas yang hakiki, dalam arti tertentu, tugas pelayanan yang sentral. Bentuk pertama dimana tugas ini dilaksanakan adalah komitmen dan upaya-upaya untuk membaharui diri secara batiniah.

Ajaran sosial Gereja adalah sarana yang efektif untuk menempa hati nurani perorangan agar kinerja pelayanan para religius semakin berutu karena didasari cinta kasih. Hanya cinta kasih bisa mengubah sepenuhnya pribadi manusia, dengan cinta kasih pula maka seorang religius dalam mengabdikan dan bekerja memiliki kesederhanaan Kristiani yang terungkap dalam hidup yang memiliki semangat miskin dalam cara berada, cara hidup, kepribadian dengan menjadikan Allah sebagai satu-satunya dalam hidup. Memiliki semangat lepas bebas agar persembahkan hidup bagi Allah semakin utuh tak terbagi, juga didasari dengan semangat rajin giat serta mengutamakan pelayanan yang murah hati.

2.5.7. Kinerja Pelayanan dari Sisi Tarekat Religius

Lembaga-lembaga hidup bakti yang meneladan St. Fransiskus Assisi dalam menjalankan tugas perutusannya dilandasi dengan hukum cinta kasih dan persaudaraan, dengan mengimani bahwa semua makhluk adalah saudara dari satu Bapa. Maka menjadi misi yang harus diemban oleh Tarekat adalah mewujudkan cinta Bapa di dunia dengan pengabdian pada sesama. Oleh karena itu membaktikan diri seutuhnya bagi “*misi*” tercakup dalam panggilan Tarekat. Hidup religius melangsungkan misi Kristiani dengan ciri yang khas yaitu menghadirkan Kristus bagi dunia di setiap pelayanan karya yang ditangani. Untuk menunaikan pengabdian itu sebagai mana mestinya, para suster dalam bekerja memerlukan pengalaman akan Allah dan harus disadari tantangan-tantangan semasa, mengerti makna teologis mendalam, sehingga karya yang ditangani akan memiliki nilai rohani dan juga nilai jasmani.

Kharisma merupakan daya kekuatan Allah, dalam Roh sebagai pencipta. Kharisma merupakan kekuatan dan keunggulan jawaban Allah dan ini menjadi sumbangan khas dalam pelayanan terhadap kemanusiaan dan kehidupan. Ciri khas pelayanan dalam Tarekat Fransiskan-fransiskanes adalah sikap kedinaan yang diejawantahkan dalam penghayatan ketiga kaul untuk hidup miskin, taat dan murni dengan tidak menikah. Spiritualitas kedinaan inilah yang hendaknya menjadi motivasi para suster didalam pembaktian kepada Allah untuk mengikuti Kristus yang tersalib, hina dan menghamba, dalam pengabdian kepada sesama dan Gereja. Penanaman

motivasi ini disiapkan sejak para calon atau pribadi mulai memasuki tahap pembinaan di dalam Novisiat. Para calon Suster selama tiga tahun menjalani masa pendidikan, untuk menanamkan spiritualitas kedinaan dan hati yang berbelas kasih untuk mengikuti Kristus yang miskin di zaman ini. Menjalankan tugas perutusan di masyarakat dan Gereja menjadi tantangan bagi setiap suster yang telah selesai menjalani masa pendidikan. Maka setiap suster hendaknya matang dalam kualitas manusiawi, kualitas kristiani, kualitas religius, kualitas kongregasi dan kualitas apostoliknyanya.

Sebagai pengikut Fransiskus, para suster di dalam mengabdikan dan bekerja berusaha terus-menerus agar dalam pelayanan tetap memprioritaskan pada orang-orang kecil, yang sakit, yang lemah dan yang terbebani juga pada orang kusta. Dalam tugas pelayanan inilah juga sekaligus menjadi sekolah pembinaan diri sendiri. Semangat menghamba menjadi spiritualitas di dalam menjalankan tugas pelayanan karena ini merupakan salah satu bentuk pertobatan bagi setiap suster, oleh karena itu tidak boleh dipisahkan dari hidup rohani para suster. Di dalam karya pelayanan kepada masyarakat dan gereja, Tarekat Suster menyiapkan tenaga suster-suster melalui pendidikan formal, pengolahan diri dan bina lanjut untuk meningkatkan kinerja dalam pelayanan yang diembannya. Keputusan pimpinan tetap menjadi pegangan bagi setiap suster di dalam menjalankan tugas pelayanan, juga di dalam hal pengembangan kemahiran.

Kinerja pelayanan pada Tarekat Suster tidak hanya sebatas memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang dimaksud, melainkan harus sampai pada menampakkan cintakasih Allah di dunia. Tarekat Suster yang menangani pelayanan pendidikan, kesehatan dan sosial disertai tugas dan tanggung jawab atas orang-orang lain yang dipercayakan Tuhan pada Tarekat. Untuk itulah maka setiap suster dalam bekerja hendaknya dijiwai semangat “pelayanan” dengan memperhatikan orang bukan karena terpaksa, melainkan dengan suka rela; bukan dengan mencari keuntungan sendiri tetapi pengabdian; bukan dengan menguasai (memerintah) tetapi meneladan. Pelayanan yang murah hati menjadi semangat tarekat didalam mengabdikan dan bekerja.

2.6. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Cabang Kudus”*, yang ditulis oleh Budi Winantono pada tahun 2005, menunjukkan hasil sebagai berikut:

- a. Secara parsial variabel motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja terbukti bahwa ada pengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini dilihat dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai t hitung dari variabel motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja adalah 4,224; 4,112; 3,903 ternyata lebih besar dari t tabel = 2,021.

- b. Secara berganda variabel motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja. Dari hasil uji hipotesis dapat dilihat bahwa nilai F hitung = 18,703 lebih besar dari F tabel = 2,81.

Penelitian yang dilakukan Ahmad Nurul Ikhsan pada tahun 2008 dalam skripsinya yang berjudul "*Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Konveksi "Salcha" Kalinyamat Jepara*" dengan hasil penelitiannya sebagai berikut:

- a. Secara parsial variabel pelatihan, disiplin karyawan terbukti bahwa ada pengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini dilihat dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pelatihan, disiplin karyawan adalah 2,122; 3,411 ternyata lebih besar dari t tabel = 2,028.
- b. Secara berganda variabel pelatihan, disiplin karyawan terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja. Dari hasil uji hipotesis dapat dilihat bahwa nilai F hitung = 12,215 lebih besar dari F tabel = 2,866.

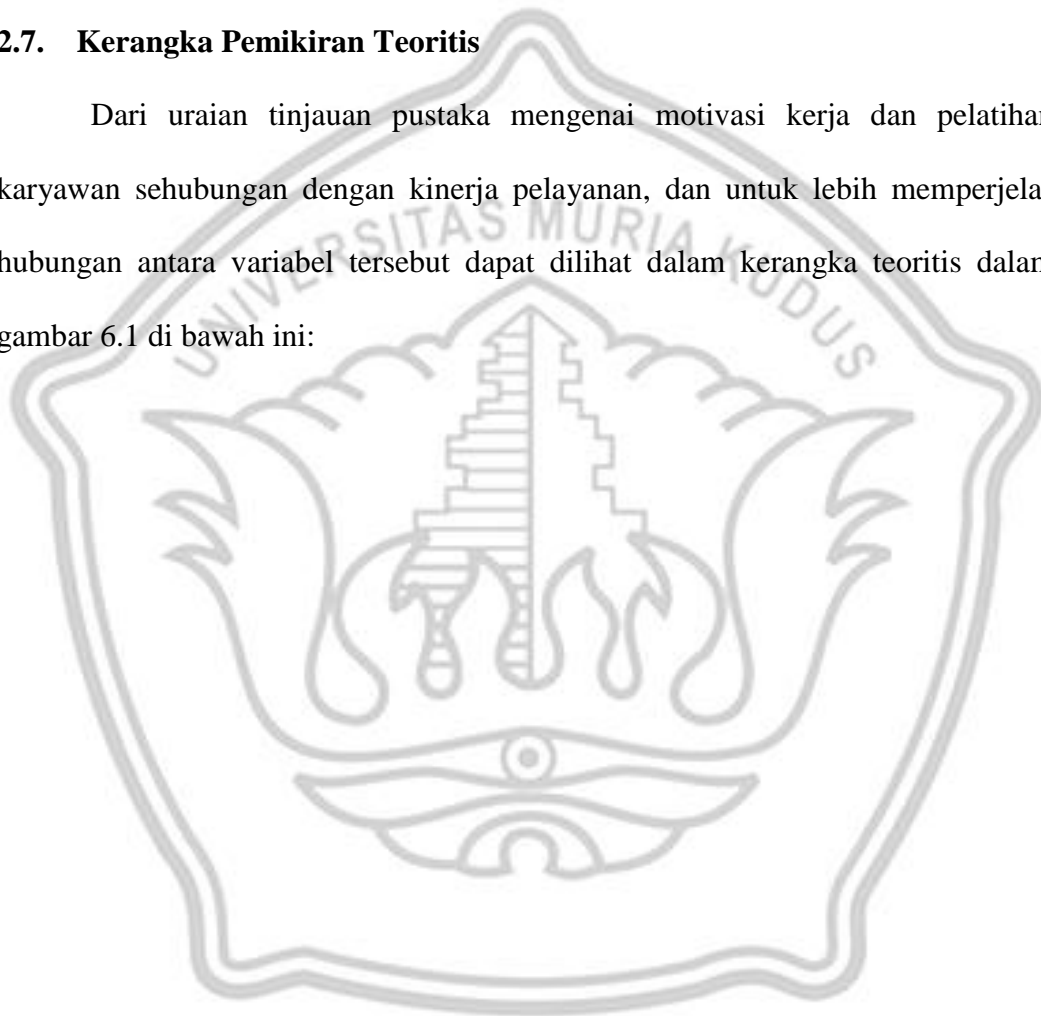
Skripsi yang ditulis oleh Dwika Yane Hadinata pada tahun 2008 yang berjudul "*Pengaruh Kualitas Layanan, Citra Toko dan Merek Terhadap Keputusan Pembelian Produk Handpone pada Counter Anameli Cabang Jepara*", menunjukkan hasil sebagai berikut:

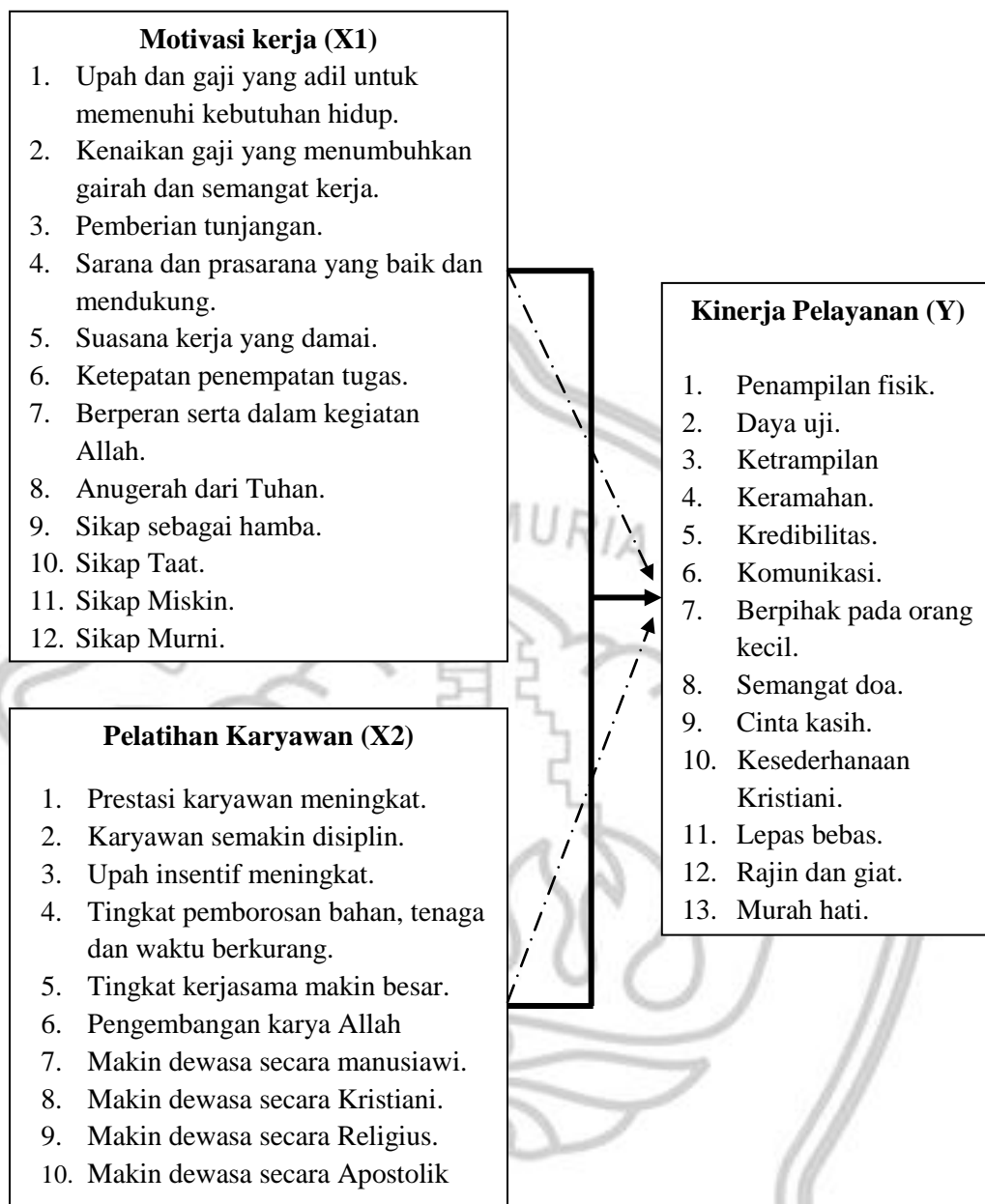
- a. Secara parsial variabel kualitas, citra dan merk terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel keputusan pembelian. Hal ini dibuktikan dengan uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai t hitung dari variabel kualitas, citra dan merk adalah 2,933; 3,710; 2,392 ternyata lebih besar dari t tabel = 2,000.

- b. Secara berganda variabel kualitas, citra dan merk terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel keputusan pembelian. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa nilai F hitung = 31,497 ternyata lebih besar dari F tabel = 2,80.

2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari uraian tinjauan pustaka mengenai motivasi kerja dan pelatihan karyawan sehubungan dengan kinerja pelayanan, dan untuk lebih memperjelas hubungan antara variabel tersebut dapat dilihat dalam kerangka teoritis dalam gambar 6.1 di bawah ini:





Gambar 6.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

—————→ : Pengaruh berganda

- - - - -→ : Pengaruh parsial

2.8. Hipotesis

Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Husein Umar, 2008: 104). Adapun hipotesis tersebut adalah:

Ha 1 : ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan secara parsial di Tarekat Suster Fransiskus Dina Indonesia.

Ha 2 : ada pengaruh antara pelatihan karyawan terhadap kinerja pelayanan secara parsial di Tarekat Suster Fransiskus Dina Indonesia

Ha 3 : ada pengaruh antara motivasi kerja dan pelatihan karyawan terhadap kinerja pelayanan secara berganda di Tarekat Suster Fransiskus Dina Indonesia.

