

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Resource Based View (RBV)*

Penelitian ini menggunakan teori *Resource Based View (RBV)* untuk mengkaji dan menjelaskan pengelolaan sumber daya strategis sebagai kekuatan untuk merancang posisi bersaing, agar instansi mampu menghasilkan keunggulan, sinergi dan menciptakan kinerja usaha yang optimal. Barney (1991) menyatakan bahwa teori RBV menjadi paradigma dominan untuk penelitian-penelitian manajemen strategik yang memfokuskan pada penciptaan keunggulan bersaing dan kinerja instansi atau perusahaan dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti instansi atau perusahaan. Sebelum pandangan RBV berkembang, perusahaan menekankan pada kesamaan (homogenitas) internal, dimana keunggulan bersaing perusahaan dibangun dengan lebih menitikberatkan pada pasar atau lebih dikenal dengan istilah *Market Based View (MBV)*. Pandangan MBV selalu mengawali gagasannya dengan melihat pasar terlebih dahulu dan melakukan analisis lingkungan industri serta melihat dinamika perusahaan dalam lingkungan industri yang dinamis, atau menerapkan model lima kekuatan Porter (*Five Forces*) (Porter, 1980 dalam David, 2009).

Teori *Five Forces* dari Michel Porter yang menganalisis tentang struktur industri dan posisi kinerja instansi atau perusahaan. Seiring berjalannya waktu dan dengan semakin tingginya ketidakpastian preferensi konsumen serta revolusi di bidang teknologi, maka orientasi para pengembang strategi dengan hanya fokus ke

lingkungan eksternal perusahaan dianggap tidak mencukupi, terutama pada pengembangan strategi jangka panjang (Grant, 1991). Sebagai alternatif fokus ke lingkungan eksternal instansi, beberapa kalangan ahli manajemen stratejik mengkritik pendekatan tersebut, yaitu diabaikannya peranan sumber daya strategis dan interaksi antara sumber daya strategis dengan strategi instansi atau perusahaan yang merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Mereka mengusulkan pendekatan berbasis sumber daya (RBV) dalam memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan laba ekonomi. Berikut penjelasan dari evolusi teori RBV secara runtut:

Perhatian mengenai sumber daya perusahaan (teori RBV) diawali oleh Penrose pada tahun 1959. Penrose melakukan penelitian bagaimana proses internal manajemen dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan, yaitu dengan memberdayakan sekumpulan kombinasi sumber daya perusahaan. Berdasarkan hasil penelitiannya, ditemukan bukti bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi (*limit to growth*) oleh fungsi sekumpulan sumber daya produktif yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991). Selain melihat sisi internal perusahaan dalam menganalisis kemampuan pertumbuhan perusahaan, Penrose juga memberikan kontribusi dalam mempelajari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Perjalanan RBV selanjutnya dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) melalui artikelnya yang berjudul *A Resource Based View of the Firm*, yang menyatakan bahwa setiap perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya unik. Lebih lanjut Rumelt (1984) dan Barney (1986) menjadikan konsep pendekatan baru *The Resource Based View*, yang kemudian menjadi salah satu pendekatan yang paling

dominan untuk melakukan analisis keunggulan bersaing dan kinerja. Untuk mendefinisikan dasar bersaing dalam strategi perusahaan, perlu dipahami bahwa sumber daya secara strategis sangat bernilai bagi instansi. Chandler (1992) mengatakan bahwa sumber daya sebagai *system of resources* sangat penting dalam setiap tingkatan strategi dan dikenal sebagai suatu faktor jaringan kerja yang sangat kompleks.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak semuanya potensial sebagai sumber kinerja. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya sebagai sumber keuntungan perusahaan harus memiliki empat karakteristik/atribut, yaitu sumber daya harus berharga (*valuable resources*), bersifat langka (*rare resources*), tidak dapat ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable resources*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable resources*). Namun dari keempat karakteristik yang dijelaskan oleh Barney (1991) tersebut, tidak semua harus dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini tergantung dari tujuan perusahaan, apakah untuk meningkatkan kinerja saja atau untuk mencapai keberlanjutan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang sangat lama. Lebih lanjut terkait karakteristik sumber daya strategis, para pakar RBV berhipotesis sebagai berikut: (1) jika perusahaan ingin memperoleh kinerja, maka perusahaan harus menguasai sumber daya yang bernilai dan langka, (2) jika perusahaan ingin mencapai kinerja berkelanjutan atau dalam jangka waktu yang sangat lama, maka perusahaan harus menguasai keempat karakteristik, yaitu *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*. Hal ini selanjutnya dijadikan sebagai salah satu acuan bagi penelitian sekarang sebagai dasar untuk mengembangkan variabel independen.

Perkembangan teori RBV selanjutnya dalam beberapa dekade terakhir, beberapa ahli RBV, seperti Prahalad dan Hamel (1990) dan Wernerfelt (1989) telah memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan teori RBV yang dianggap sebagai salah satu alternatif untuk membangun kinerja. RBV berasumsi bahwa setiap perusahaan atau organisasi adalah sekumpulan sumber daya unik yang merupakan sumber utama *return* perusahaan. Menurut perspektif RBV, faktor utama yang menyebabkan perbedaan kinerja antar perusahaan adalah faktor sumber daya dan kapabilitas strategik (Barney, 1991). Sumber daya merupakan bagian yang sangat penting dari strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja. Strategi berbasis sumber daya meleburkan tiga elemen kunci (Grant, 2010), yaitu 1) menyeleksi strategi yang mampu mengeksploitasi aset dan kapabilitas kunci instansi, 2) memastikan bahwa sumber daya instansi digunakan secara optimal, dan 3) analisis pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan penguasaan sumber daya langka untuk membangun landasan sumber daya instansi di masa depan.

Dapat disimpulkan bahwa dengan pendekatan RBV, fokus perhatian utama sebuah instansi adalah pada sumber dayanya. Meskipun pendekatan RBV memfokuskan pada analisis internal instansi, tetapi tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Pendekatan ini mengaitkan lingkungan internal instansi dengan lingkungan eksternal, yaitu apa yang diminta dan apa yang ditawarkan pesaing.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Marwansyah (2014:3-4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh

individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Salutondok dan Soegoto (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam ilmu pengetahuan yang pelaksanaannya dan pengontrolannya yang ditetapkan terlebih dahulu kepada tenaga kerja untuk tercapainya suatu kepuasan dihati pada diri karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan yang erat dalam tenaga kerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan harus memaksimalkan kinerja yang dimiliki (Hasibuan, 2013:21).

Berdasarkan beberapa definisi diatas manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor prnting bagi organisasi sebab akan memberi dampak kepada setiap perilaku manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi, menurut Hasibuan (2016:12) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial.
- 2) Fungsi Operasional

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

3) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan

program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5) Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2.1.3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja selama kurun waktu atau periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti: standar, target, sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Penilaian kinerja adalah salah satu peranan

penting untuk peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian kinerja atau disebut (*performance appraisal*) pada dasarnya adalah suatu faktor untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut (Fahmi 2016:2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut (Leena dalam Satriari, 2017) kinerja merupakan hasil kerja yang akan dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut teori (Mangkunegara dalam Ahmad Nazir, 2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja juga merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

b. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, antara lain gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, pemberian

kompensasi, visi dan misi, tujuan organisasi, kebijakan organisasi, dan strategi organisasi Al Bagdadi & Suryani (2021). Kualitas sumber daya manusia salah satu faktor meningkatkan kinerja karyawan. Jika disiplin kerja karyawan tinggi, perusahaan dapat mengapresiasi dengan memberikan kompensasi yang sebanding untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Adnyana, Suwendra, dan Yudiaatmaja 2016). Semakin baik faktor faktor internal perusahaan tersebut, maka kinerja karyawan juga semakin baik.

c. Membangun Kinerja Pegawai

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

- 1) Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
- 2) Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- 3) Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- 4) Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana

seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

- 5) Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- 6) Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- 7) Tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2016:483-484).

d. Tujuan Penilaian kinerja Karyawan

Adapun sejumlah tujuan penilaian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2013:224), antara lain:

- 1) Untuk mengetahui **tujuan** dan **sasaran manajemen** dan pegawai
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Hodgetss dan Kuratko dalam (Amins, 2012) menyatakan bahwa dimensi

untuk melakukan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

- a) *Quantity of Word* (kuantitas pekerjaan) adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
- b) *Quality of Word* (kualitas pekerjaan) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, yang mencakup akurasi kualitas pekerjaan,
- c) *Job knowledge* (pengetahuan kerja) adalah kejelasan pemahaman atau luasnya pengetahuan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan,
- d) *Creatifness* (kreatifitas kerja) adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
- e) *Cooperation* (kerjasama) adalah kesediaan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota dari organisasi,
- f) *Dependability* (kemandirian) adalah kesadaran yang dapat dipercaya pegawai dalam hal kehadiran, kesungguhan, kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan,
- g) *Initiative* (inisiatif) adalah semangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya,
- h) *Personal qualities* (kualitas pribadi) adalah menyangkut kepribadian, keramah tamahan, kepemimpinan dan integrasi pribadi.

2.1.4. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Bidang personalia khususnya penanaan sumber daya manusia memiliki tanggungjawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan korang baru atau karaywan baru dengan kebutuhan pelatihan (pengembangan ketrampilan), diharuskan mengikuti serangkaian pendidikan dan pelatihan tenaga kerja guna mencapai standar skill yang baik, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggungjawab perssonalia dalam hal ini juga terkait dengan kenaikan jabatan oleh karyawan, pengambilan keputusan karyawan ataupun pemutusan hubungan kerja karyawan (Abdullah, 2017).

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2019:44) dikemukakan bahwa pelatihan (*trainning*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Mangkuprawira (2014:135) menyatakan ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan karyawan, meghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, serta memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas human relations.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan saat ini, dengan materi yang telah ditentukan dan dilakukan dalam waktu yang relatif tinggi pendek.

b. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding (2014:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Meningkatkan keterampilan karyawan
- 3) Menghindari keusangan manajerial
- 4) Memecahkan permasalahan
- 5) Orientasi karyawan baru
- 6) Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- 7) Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
- 8) Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut.

Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai. Menurut Widodo (2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan

personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

c. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2014:217), adapun manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

- 1) Manfaat untuk karyawan
 - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - i) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan

- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
 - k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
 - l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat untuk perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - c) Memperbaiki sumber daya manusia
 - d) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - e) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
 - f) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
 - g) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
 - h) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
 - i) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
 - j) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.
- 3) Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.

- a) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
- b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
- c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
- d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
- e) Meningkatkan keterampilan interpersonal
- f) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
- g) Meningkatkan kualitas moral
- h) Membangun kohesivitas dalam kelompok
- i) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
- j) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

d. Jenis-Jenis Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- 1) Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- 2) Magang (*apprenticeship*)
- 3) Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- 4) Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- 5) Simulasi kerja (*job simulation*).

e. Syarat-Syarat Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016:74), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

1) *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

2) *Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3) *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

4) *Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

5) *Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

6) *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

f. Indikator Pelatihan

Variabel pelatihan secara operasional diukur menggunakan 5 indikator alat ukur menurut Mondy (2018) Instrumen pelatihan meliputi:

1) Pelatihan bekerja

Metode pelatihan bekerja yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan dilatih secara langsung di lapang.

2) Magang

Metode ini dilakukan oleh karyawan dengan penetapan waktu dari perusahaan untuk melakukan pekerjaan secara maksimal di perusahaan.

3) Pelatihan Pemula

Pada pelatihan pemula karyawan dituntut untuk mampu melakukan pekerjaan sesuai ketrampilan yang dimiliki.

4) Rotasi Pekerjaan

Metode pelatihan ini yaitu dengan cara memindah-mindahkan posisi job desk karyawan dari satu tempat ke tempat lain agar mampu mengembangkan kemampuan di banyak bidang.

5) *In Basket Training*

Metode pelatihan ini menuntut karyawan untuk mampu memprioritaskan mana yang menjadi hal utama dalam pekerjaan yang memiliki tenggat waktu yang sempit.

2.1.5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Hafidzi (2019:52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

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. Wilson Bangun (2014:312) Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.

Dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berperan penting dalam usaha meningkatkan kinerja para pegawai. Karena terpacunya semangat dalam diri seseorang yang dapat berampak positif. Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang

b. Tujuan Motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian

orang yang akan dimotivasi. Tujuan Manager dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginankeinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan, (2016:97):

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kretifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

c. **Faktor-Faktor Motivasi**

Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

- 1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

- 2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian

pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

d. Indikator Motivasi

Mangkunegara (2013:111) membagi indikator motivasi, terdiri dari :

1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2) Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

3) Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6) Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

2.1.6. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut (Hulya 2016:106) disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang pegawai dengan penuh kesadaran dan ketulusan keikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberikan sumbangan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja menjadi sikap para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah diterapkan dimana seseorang tersebut bekerja.

Disiplin kerja menurut Hasibuan (dalam Sentosa 2019) yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku di organisasi maupun perusahaan. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus diterapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa adanya sikap disiplin, karyawan yang baik tidak akan tercipta dalam tujuan perusahaan (Muttaqien, 2021).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

b. Faktor Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Disiplin Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dipengaruhi oleh disiplin kerja diantaranya peningkatan kinerja karyawan Pratama & Supriyatin (2019), pengaruh disiplin kerja juga dapat menimbulkan terbentuknya prestasi kerja karyawan (Yoga 2021), meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Katarina dan Firmansyah Kusumayadi 2021), meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lailatus Sa'adah, Ita Rahmawati 2021), membentuk komitmen karyawan (Abdul Kadir. MS, 2021).

c. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang terjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan (Muttaqien, 2018).

d. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Sinambela (2016:356)diantaranya:

a) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai

bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

c) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan. Apabila kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila jasa kecil maka kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya

kedisiplinan pegawai yang baik.

e) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

f) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka pegawai akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* pegawai yang kurang.

g) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

h) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara semua pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini berkaitan dengan variabel yang akan diteliti, yaitu berupa disiplin kerja, pemberian kompensasi, dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dapat dijabarkan sebagai berikut:

Penelitian oleh Safitri (2013) dalam judul Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa Variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Sahangamu (2014) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. Memiliki hasil penelitian bahwa Variabel pelatihan kerja, motivasi dan disiplin kerja secara parsial dan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Indriyani (2016) dalam penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT *Paradise Island Future*. Memiliki hasil bahwa Secara parsial pelatihan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja karyawan.

Penelitian oleh Marsoit (2017) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Indonesia. Memiliki hasil bahwa Pelatihan dan disiplin kerja berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel komitmen berhubungan negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Andriyanto (2018) dalam jurnal dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang). Menyatakan hasil bahwa Secara parsial variabel pelatihan, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Prayogi (2018) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa Secara parsial maupun simultan variabel pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Purbosari (2018) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Menyatakan hasil bahwa Secara parsial pelatihan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Pranata (2021) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT X di Jakarta. menyatakan hasil bahwa Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja masing-masing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Arum (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Karangayar. Menyatakan hasil bahwa Variabel pelatihan tidak ada pengaruh terhadap kinerja pegawai, pada variabel motivasi dan disiplin kerja secara parsial ada pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Nurkhotimah (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi. Menyatakan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor desa.

Penelitian oleh Muttaqien (2018) dengan judul Pengaruh Latihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang. menyatakan hasil bahwa Variabel latihan kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang.

Penelitian oleh Anjarwati (2019) dengan judul Dampak Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT POS (Persero) Lumajang. menyatakan hasil bahwa Variabel kompensasi dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT POS (Persero) Lumajang.

Penelitian oleh Irdiana (2018) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Randu Putra Perkasa Nusantara Lumajang. meyakini hasil bahwa Variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Randu Putra Perkasa Nusantara Lumajang.

Penelitian oleh Muttaqien (2018) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Melalui Sistem Informasi Kehadiran Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Menyatakan hasil bahwa Variabel disiplin kerja melalui Sistem Informasi

Kehadiran Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Penelitian oleh Muttaqien (2019) dengan judul *Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees*. Menyatakan hasil bahwa Variabel *Organizational Culture, Discipline and Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees*.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Safitri (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: Pelatihan dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Sahanggamu (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	Variabel x: Pelatihan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Variabel pelatihan kerja, motivasi dan disiplin kerja secara parsial dan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Indriyani (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT <i>Paradise Island Future</i>	Variabel x: Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Secara parsial pelatihan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja karyawan.
4	Marsoit (2017)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Indonesia	Variabel x: Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Variabel y: Kinerja Karyawan	Pelatihan dan disiplin kerja berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel komitmen berhubungan negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Andriyanto (2018)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan	Variabel x: Pelatihan,	Secara parsial variabel pelatihan, motivasi dan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
		Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang)	Motivasi dan Kompetensi Variabel Kinerja Karyawan	kompetensi berpegaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Prayogi (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: Pelatihan dan Motivasi Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Secara parsial maupun simultan variabel pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Purbosari (2018)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Secara parsial pelatihan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pranata (2021)	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT X di Jakarta	Variabel x: Pelatihan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja masing-masing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Arum (2022)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Karangayar	Variabel x: Pelatihan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Pegawai	Variabel pelatihan tidak ada pengaruh terhadap kinerja pegawai, pada variabel motivasi dan disiplin kerja secara parsial ada pengaruh terhadap kinerja pegawai.
10	Nurkhotimah (2022)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi	Variabel x: Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor desa.
11	Muttaqien (2018)	Pengaruh Latihan Kerja dan Motivasi	Variabel x: Latihan Kerja	Variabel latihan kerja dan motivasi kerja secara

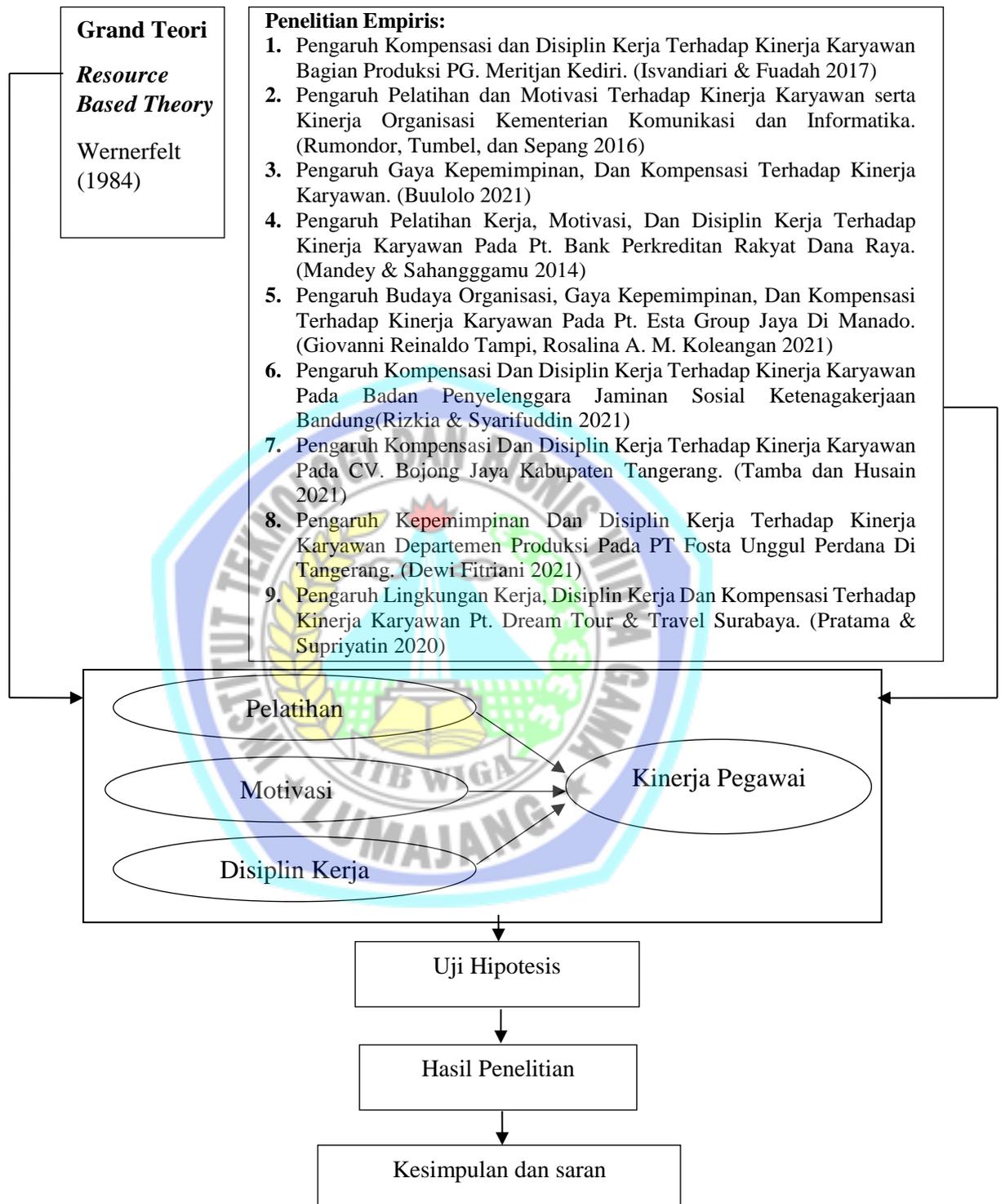
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
		Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang	dan Motivasi Kerja Variabel y: Kinerja Pegawai	parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang
12	Anjarwati (2019)	Dampak Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT POS (Persero) Lumajang	Variabel x: Kompensasi dan Motivasi Variabel y: Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT POS (Persero) Lumajang
13	Irdiana (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Randu Putra Perkasa Nusantara Lumajang	Variabel x: Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Randu Putra Perkasa Nusantara Lumajang
14	Muttaqien (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja Melalui Sistem Informasi Kehadiran Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Variabel x: Disiplin Kerja Variabel y: Kinerja Pegawai	Variabel disiplin kerja melalui Sistem Informasi Kehadiran Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil
15	Muttaqien (2019)	<i>Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees</i>	Variabel x: <i>Organizational Culture, Discipline and Work Motivation</i> Variabel y: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees</i>	Variabel <i>Organizational Culture, Discipline and Work Motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees</i>

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu, Tahun 2013-2022.

2.3. Kerangka Penelitian

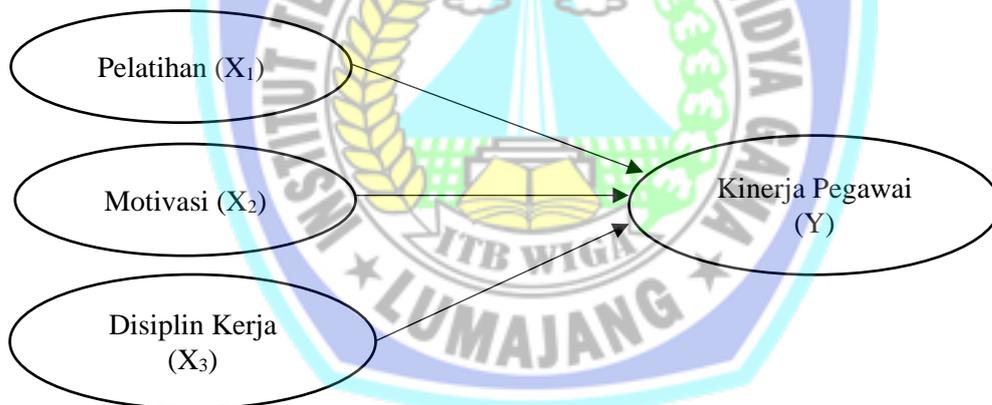
Kerangka penelitian disebut juga kerangka berfikir. “Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana hubungan antar teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting” (Sekaran tahun 1992 dalam Sugiyono, 2017:101). Berdasarkan teori yang disampaikan diatas, maka kerangka penelitian dan kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Teori & Penelitian Terdahulu

Kerangka konseptual dari penelitian ini yaitu dari adanya pengaruh disiplin kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini akan dijabarkan tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, dan pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja. Menurut Sugiyono (2014:18), apabila hanya terdapat variabel yang memiliki indikator tunggal maka kerangka konseptualnya berbentuk kotak, sedangkan jika variabel memiliki lebih dari satu indikator maka kerangkanya berbentuk elips. Dari paradigma penelitian diatas dapat diketahui bahwa terdapat 2 bentuk hubungan atas variabel independen dan dependen. Dalam hal ini akan ditunjukkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber: Pelatihan (Mangkunegara, 2019:44); Motivasi (Mangkunegara, 2013:111) Disiplin Kerja (Hulya, 2016:106) Kinerja Pegawai (Fahmi, 2016:2).

Menurut Ferdinand (2014:183) apabila paradigma penelitian digambar dengan bentuk elips maka variabel pada penelitian tersebut memiliki lebih dari 1 (satu) variabel. Dari kerangka pemikiran dan paradigma di atas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

Pelatihan merupakan bagian penting dalam suatu instansi guna meningkatkan kualitas pegawai pada saat menjalankan tugas di dalam instansi. Instansi membuat suatu pelatihan agar pegawainya menjadi lebih berkualitas sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai (Kusuma, Musadieg dan Nurtjahjono, 2015:2). Menurut N. Lukiana (2018) program pelatihan dan pemberian motivasi yang tinggi diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga kinerjanya dapat meningkat. peneliti tertarik untuk meneliti tentang manajemen sumber daya manusia (SDM). Terutama mengenai pelatihan, motivasi kerja dengan

pertimbangan yang mendasari bahwa pelatihan sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Pelatihan selalu dilakukan oleh suatu instansi kepada pegawai baru atau dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan berperan penting untuk membuat struktur baru dan kompetensi baru seorang pegawai agar nantinya pegawai lebih mampu bekerja berjalan dengan kondisi yang selalu berubah ke arah yang lebih baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurkhotimah (2022) dan Pranata (2021) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Safitri (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Hipotesis Kedua

Rivai dan Sagala (dalam Uswatun dkk, 2019) mengatakan bahwa motivasi adalah sekumpulan sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai keinginan spesifik yang sesuai dengan tujuan individu. Motivasi mengindikasikan sesuatu hal yang mampu mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya didalam lingkungan kerja. Pimpinan selalu mengupayakan untuk memberikan motivasi kepada pegawainya agar lebih mampu dan agar lebih kompeten dalam bekerja. 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.

Motivasi dibutuhkan agar karyawan yang bekerja dapat bekerja lebih baik lagi. Adanya komunikasi yang baik dapat menimbulkan suasana kerja yang lebih harmonis. Komunikasi dua arah harus diciptakan di dalam lingkungan kerja. Karyawan yang bekerja dengan baik dapat juga diberikan penghargaan atas prestasi kerja yang telah dibuat. Dengan penghargaan yang diberikan memacu dalam meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Tuhumena, 2017:2125).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purbosari (2018) dan Prayogi (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian oleh Pranata (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₂: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

c. Hipotesis Ketiga

Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2016:334), disiplin kerja adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut (Hulya 2016:106) disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang pegawai dengan penuh kesadaran

dan ketulusan keikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberikan sumbangan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja menjadi sikap para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah diterapkan dimana seseorang tersebut bekerja. Disiplin yang baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang terjadi kewajibannya dan menempti aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efesien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatan diri dari kemalasan (Muttaqien, 2018).

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut (Rumondor, Tumbel, dan Sepang 2016). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zaini 2021), Dewi Fitriani (2021), dan Mandey & Sahanggamu (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun disisi lain (Setiawan 2013) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.