

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.

Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan pengeluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian harus dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang.

Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di

dalamnya. Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik.¹⁹ Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, efektivitasnya akan merosot lebih cepat dari pada sumber daya yang lainnya. Teknik pengelolaan sumber daya manusia juga akan semakin sederhana berkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berlangsung. Berbagai perkembangan

¹⁹ Veithzl Rivai Zainal, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal.6

ilmu pengetahuan dan teknologi mengakibatkan koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi menjadi lebih mudah.²⁰

Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya manusia yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan. Di samping itu, SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lainnya. Dalam berbagai kegiatan setiap negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing dipasaran global. Salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia, baik secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDM dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global, serta secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional.

²⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hal. 27

Alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan, dan administrasi. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM-nya. Dengan demikian, berapa penting peran strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi. SDM yang berkualitas akan sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa mendatang.

SDM perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar. Perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Bila pengelolaan SDM dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan SDM dapat bekerja secara produktif.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami MSDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan MSDM. Tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui

sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.²¹ Para manajer dan departemen MSDM mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis merupakan bagian yang integral dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perubahan bisnis mematuhi nilai dan norma aturan. Serta setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, agar setiap pekerja diperlakukan secara adil dan bijaksana.

²¹ Veithzl Rivai Zainal, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 4-8

b. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik dan dituntut untuk mampu program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivasnya dalam organisasi.

Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan memilih untuk menarik diri atau keluar dari perusahaan.

3. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyedukakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas.

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi dengan kebijakan sumber daya manusianya.

Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi.

b. Rekrutmen

Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas, maka prestasi organisasi tidak akan menonjol. Rekrutmen sumber daya manusia menjadi aktivitas departemen MSDM yang penting. Rekrutmen merupakan aktivitas yang dirancang untuk memperoleh pelamar kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan.

c. Seleksi

Dalam menyelesaikan karyawan baru, departemen MSDM biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya, merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

d. Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kinerja sumber daya manusia. Aktivitas pelatihan ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap dan tanggungjawab para karyawan. Aktivitas pengembangan dirancang untuk mendidik karyawan sehingga mereka siap dipromosikan dan mampu memandang peran mereka dalam organisasi secara lebih luas.

e. Penilaian prestasi kerja

Dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja secara individual akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor penting untuk memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan. Suatu kompensasi dapat berupa finansial ataupun non finansial. Program-program kompensasi sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena mencerminkan adanya usaha perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

g. Pemeliharaan keselamatan tenaga kerja

Setiap organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang

tidak sehat. Program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan kerja dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja.

h. Hubungan karyawan

Untuk menghindari kemungkinan perlakuan yang tidak manusiawi dari pimpinan (manajemen), maka biasanya karyawan membentuk serikat pekerja guna menghadapi pihak pimpinan apabila diperlukan. Kegiatan seperti itu akan menimbulkan konflik dan berbagai kendala bagi pihak manajemen. Untuk itu, peranan pemerintah, dalam hal ini departemen tenaga kerja menjadi sangat penting sebagai penengah.²²

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performace* atau *actual performace* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.²³ Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikato-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Kinerja adalah “melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.”²⁴

²² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hal. 35-40

²³ M.Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002) hal 199

²⁴ Joko Widodo, *Membangun Birokrasi Berbasis Kerja*, (Malang: Bayu Media, 2007) hal

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.²⁵ Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Karakteristik kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:²⁶

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: ²⁷

²⁵ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) hal 160

²⁶ Ibid., hal 168

²⁷ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016) hal 65-71

a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

a. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

b. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

c. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

d. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

f. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

g. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau

norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

h. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

i. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

j. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

k. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

l. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Rahmatullah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:²⁸

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.
- b. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, personality dan pembelajaran.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sistem atau bentuk organisasi, sumberdaya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan/kompensasi, struktur, pelatihan dan *job design*.

4. Indikator kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas kinerja karyawannya, maka perusahaan perlu mengukur kinerja karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan, dibutuhkan indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja karyawan pula. Banyak persepsi yang menjelaskan mengenai indikator kinerja karyawan.

Adapun indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:²⁹

²⁸ Lucky Andrian Wibowo, *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bhagasasi* (Bekasi: Skripsi, 2017) hal 32

- 1) Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- 2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- 4) Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- 5) Kemandirian adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

C. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan (training and development) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Menurut Widodo pelatihan adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang

²⁹ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Edisi 10 (Jakarta:Salemba Empat,2009) hal 378

profesional d bidangnya. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan dapat membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.³⁰

Menurut Hasibuan kuantitas pelaksanaan kegiatan pelatihan yang tidak mencukupi dan kurangnya pemberian motivasi yang baik, akan berdampak pada kinerja karyawan dengan banyaknya kesalahan dalam melakukan pekerjaan dan melayani nasabah.³¹ Menurut Rivai pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan operasional.³² Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk mengajarkan pada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

Allah SWT berfirman dalam Q.S Ali Imran/3:190-191 :

³⁰ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang:UIN-Malang Press, 2009) hal 232

³¹ RR Watie Rachmawati, “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung” *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol . 9 No. 1 2016 hal 2

³² Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management* , Edisi 10 (Jakarta:Salemba Empat,2009) hal 205

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ۚ ١٩٠ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ
 اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا
 سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ١٩١

190. *Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal,*

191. *(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.*

Maksud ayat diatas adalah kita harus memperbanyak menuntut pengetahuan sebagai nikmat dari Allah SWT dengan cara terus belajar dan berlatih, menjadi bermanfaat dan meningkatkan kemampuan dalam menangani dan mengelola tugas atau amanah kepada kita sebagai hamba-Nya.

2. Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara, indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut: ³³

a. Instruktur

1) Pendidikan

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

³³ Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan" (Bandung:Rosda, 2011) hal 57

2) Penguasaan materi

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

b. Peserta

1) Semangat mengikuti pelatihan

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

2) Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

c. Materi

1) Sesuai tujuan

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

2) Sesuai komponen peserta

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

3) Penetapan sasaran

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

d. Metode

1) Pensosialisasian tujuan

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

2) Memiliki sasaran yang jelas

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

e. Tujuan

1) Meningkatkan keterampilan

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

3. Tujuan Program Pelatihan

Tujuan umum program pelatihan karyawan adalah mengacu pada prestasi kerja karyawan antara lain :

- a. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- b. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- c. Mengembangkan/merubah sikap sehingga menimbulkan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen pemimpin³⁴

4. Manfaat Pelatihan

Ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya :

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

5. Metode Pelatihan

Bernardin dan Russel mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu:

³⁴ Sedermayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Cetakan Ketiga (Bandung:PT.Refika Aditama, 2009) hal 46

a. *Information methods*

Dalam metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui informasi yang disampaikan pada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini digunakan untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap tertentu. Teknik-teknik yang digunakan dalam metode ini kuliah, presentasi audiovisual, dan *self directed mode*.

b. *Experiential methods*

Metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel dan lebih dinamis, baik dengan instruktur maupun sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia. Misalnya langsung mempraktikkan program komputer yang sedang diberikan pelatihan oleh para peserta.

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua kategori sebagai berikut:

a. *In-house* atau *on-site training*

In-house atau *on-site training* (IHT) berupa *on the job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit) dan instruksi yang berbasis komputer.

b. *Eksternal* atau *out-side training*

Eksternal training terdiri dari kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi

karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, praktik, pelatihan peralatan, dan prosedur operasi.³⁵

6. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:³⁶

- a. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.

Kebutuhan ini biasanya dapat diketahui dari prestasi pegawai yang tidak sesuai standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.

- b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.

Pada tingkat hierarki dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan.

Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis

³⁵ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2015), hal 150-151

³⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang:UIN-Malang Press, 2009) hal 240-241

perusahaan) sering memerlukan adanya pengetahuan baru. Meskipun saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Istilah motivasi berhubungan dengan ide, gerakan dan apabila kita menyatakannya secara amat sederhana, maka merupakan sesuatu hal yang "mendorong "atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu. Menurut Uno motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan penghormatan.³⁷ Menurut Mangkunegara, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja karyawan. Motivasi merupakan energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.³⁸ Sedangkan menurut Imron motivasi merupakan dorongan atau pengalasan untuk melakukan suatu aktivitas hingga mencapai tujuan.

Pelaksanaan pekerjaan merupakan perilaku yang dipilih seseorang guna mencapai tujuan-tujuan pribadinya, yakni tujuan yang dianggapnya

³⁷ Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2015), hal 263

³⁸ RR Watie Rachmawati, "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung" Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol . 9 No. 1 2016 hal 5

penting untuk bergerak maju. Jadi, seseorang yang mementingkan hasil pekerjaan merupakan seseorang yang mementingkan motivasi. Ia akan memanfaatkan antara hubungan pribadinya dan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat motivasional. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiap siagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Allah SWT berfirman dalam Q.S Ar-rad/13:11 :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعْزِرُوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ۝ ۱۱

11. Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Maksud ayat diatas adalah bahwa dalam pekerjaan kita diperintahkan untuk senantiasa mengingat Allah SWT maha kuasa atas semesta alam agar bersyukur dan memohon perlindungan, dan Allah SWT

memerintahkan kepada manusia untuk menjalankan tugas/cobaan dengan ikhlas, semangat dan tetap tawakkal sebagaimana kita menjalanii ujian yang kita hadapi dengan menganggapnya sebagai nikmat Allah SWT.

2. Karakteristik motivasi

Karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan memikul resiko
- c. Memiliki tujuan realistik
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

3. Indikator motivasi

Menurut Maslow menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :³⁹

³⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) hal 80

- a. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- b. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

E. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa

tunjangan.⁴⁰ Alex S.Nitisemito memberikan pengertian kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para karyawan yang dapat dinilai dengan uang yang mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.⁴¹ Tasmara berpendapat bahwa dengan etos kerja yang bersumber dari keyakinan Al-Qur'an, ada semacam keterpanggilan yang sangat kuat dari dalam lubuk hati untuk menunjukkan hasil kerja yang berkualitas. Etos kerja islam adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah).⁴² Menurut Rahman, motivasi kerja Islam adalah komitmen terkait pekerjaan yang berasal dari hubungan seorang karyawan dengan Tuhannya.⁴³

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungan perusahaan dengan karyawannya. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.

⁴⁰ Yohanes Susanto, *Peran Kempemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), hal. 33

⁴¹ Sanisi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 40

⁴² Bhirawa Anoraga dkk, "Motivasi Kerja Islam dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya" *JESTT* Vol. 2 No. 7 Juli 2015 hal 4

⁴³ *Ibid.*, hal 3

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja karyawan. Sebagai karyawan memahami peranan kompensasi adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka yaitu kesejahteraan saat ini dan masa depan. Sementara bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan efisiensi dan maksimalisasi keuntungan.⁴⁴

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah/2:281

وَأَنْقُؤْا يَوْمَآ تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ۝ ٢٨١

281. Dan peliharalah dirimu dari (azab yang terjadi pada) hari yang pada waktu itu kamu semua dikembalikan kepada Allah. Kemudian masing-masing diri diberi balasan yang sempurna terhadap apa yang telah dikerjakannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan).

Maksud dari ayat diatas adalah Allah SWT mengisyaratkan bahwa setiap perbuatan, usaha, dan prestasi itu berbanding seajar dengan imbalan, pahala yang akan diberikan, bahkan diketahui setiap orang yang bekerja berhak mendapatkan imbalan atas kinerjanya di perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Kompensasi

⁴⁴ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004) hal 197

Ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi.

c. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. .Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain.

f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

3. Indikator Penilaian Kompensasi

Indikator penilaian dari kompensasi terbagi dalam tiga bentuk yaitu :⁴⁵

a. Kompensasi material

Kompensasi material merupakan kompensasi yang tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

b. Kompensasi sosial

Kompensasi sosial berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini antara lain status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

c. Kompensasi aktivitas

Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training.

⁴⁵ Nurul Hidayah, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Yogyakarta: Skripsi, 2016) hal 28-29

F. Sikap Pegawai

1. Pengertian Sikap

Menurut Sri Utami Rahayuningsih sikap berorientasi pada respon, dimana sikap merupakan bentuk dari sebuah perasaan yakni perasaan yang mendukung atau memihak maupun perasaan yang tidak mendukung pada sebuah objek. Sikap (*attitudes*) ialah sesuatu yang kompleks, yang bisa didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, atau penilaian-penilaian mengenai objek, manusia, atau peristiwa-peristiwa. Menurut Mochammad Subagio karyawan yang memiliki sikap kerja yang tinggi maka akan memiliki kemampuan kinerja karyawan secara rasional tinggi pula, sebaliknya pegawai yang memiliki sikap kerja buruk maka kinerja karyawan secara rasional rendah.⁴⁶

Sikap yang kompleks ini dapat lebih mudah dimengerti dengan mengenal adanya tiga komponen yang berbeda dalam setiap sikap tertentu, yaitu komponen kognitif, afektif, dan kecenderungan perilaku. Komponen-komponen ini menggambarkan kepercayaan, perasaan, dan rencana tindakan dalam berhubungan dengan orang lain.⁴⁷ Sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap

⁴⁶ Robert C.Y. Korompis, "Pengaruh Sikap Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Manado" Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017 hal 11

⁴⁷ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hal. 151

orang-orang, obyek-obyek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan.⁴⁸ Sikap atau determinasi perilaku berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

2. Jenis Sikap

Ada tiga jenis sikap manusia:⁴⁹

- a. Kognitif yaitu yang berhubungan dengan gejala mengenal fikiran. Ini berarti berwujud pengolahan, pengalaman dan keyakinan serta harapan-harapan individu tentang obyek atau kelompok obyek tertentu.
- b. Afektif atau sering disebut faktor emosional yaitu proses yang menyangkut perasaan-perasaan tertentu seperti ketakutan, kedengkian, simpati, antipati dan sebagainya yang ditujukan kepada obyek-obyek tertentu.
- c. Psikomotorik atau konatif yakni proses tendensi atau kecenderungan untuk berbuat sesuatu obyek. Misalnya: kecenderungan memberi pertolongan, menjauhkan diri dan sebagainya.

3. Pembentukan Sikap

Proses pembentukan sikap berlangsung secara bertahap. Proses belajar dapat terjadi karena pengalaman-pengalaman pribadi dengan obyek tertentu (obyek, benda, peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman-pengalaman lain. Sebagian besar sikap

⁴⁸ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), hal. 211

⁴⁹ Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal. 162

dibentuk melalui campuran dari cara-cara tersebut diatas. Adapun proses pembentukan sikap adalah sebagai berikut:⁵⁰

a. Pengalaman pribadi

Pengalaman pribadi diperoleh dalam pembentukan sikap dengan melakukan kontak langsung dengan obyeknya. Pengalaman-pengalaman pribadi biasanya memiliki dampak pertama pada komponen kognitif dari sikapnya.

b. Asosiasi

Memindahkan obyek lama ke obyek yang baru sehingga obyek lama seluruhnya akan menuju ke obyek baru dan asosiasi akan membentuk sikap karyawan yang baru.

c. Proses belajar sosial Sumber pembentukan sikap yang umum terjadi dan kuat sifatnya adalah proses belajar sosial. Sikap dapat dipengaruhi oleh informasi yang diberikan orang lain yang telah memiliki dan membentuk sikap tertentu terhadap obyek tersebut.

4. Faktor – Faktor yang Menyebabkan Perubahan Sikap

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat menyebabkan perubahan sikap:⁵¹

a. Faktor *intern* adalah faktor yang terdapat dalam pribadi manusia itu sendiri. Faktor ini berupa *selectivity* atau daya pilih seseorang untuk menerima dan mengolah pengaruh-pengaruh yang datang dari luar.

⁵⁰ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hal. 151-155

⁵¹ Abu Ahmadi, *Perilaku Sosial*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002) hal 171-172

- b. Faktor *ekstern* adalah faktor yang terdapat diluar pribadi manusia. Faktor ini berupa interaksi sosial diluar kelompok. Misalnya interaksi antara manusia dengan hasil kebudayaan manusia yang sampai padanya melalui alat-alat komunikasi seperti : surat kabar, radio, televisi, majalah dan sebagainya.

Dalam hal ini sikap itu dapat diubah atau dibentuk apabila:

- 1) Terdapat hubungan timbal balik yang langsung antara manusia.
- 2) Adanya komunikasi yaitu hubungan langsung dari satu pihak.

Pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terbentuk dalam hubungannya dengan suatu obyek, orang, kelompok, lembaga, nilai, melalui hubungan antar individu, hubungan di dalam kelompok, komunikasi surat kabar, buku, poster, radio, televisi dan sebagainya. Terdapat banyak kemungkinan yang mempengaruhi timbulnya sikap. Lingkungan yang terdekat dengan kehidupan sehari-hari banyak memiliki peranan. Keluarga yang terdiri dari: orang tua, saudara-saudara dirumah memiliki peranan penting.

Ada 3 hal yang paling penting dalam pembentukan sikap yaitu:

- a. Media massa
- b. Kelompok sebaya
- c. Kelompok yang meliputi: lembaga sekolah, lembaga keagamaan, organisasi kerja, dan sebagainya.

5. Indikator Sikap

Dalam bukunya Robbin dan Judge sebagaimana dikutip Wibowo, komponen sikap terbagi menjadi tiga, yaitu:⁵²

a. *Affective Component* (Kognitif)

Komponen afektif dari sikap merupakan perasaan atau emosi yang dimiliki seseorang tentang objek atau situasi tertentu.

Indikatornya:

- 1) Kebijakan pimpinan
- 2) Aturan kerja
- 3) Budaya kerja

b. *Cognitive Component* (Afektif)

Komponen kognitif merupakan keyakinan atau gagasan yang dimiliki orang tentang objek atau situasi.

Indikatornya:

- 1) Pola kerja
- 2) Target kerja
- 3) Evaluasi kerja

c. *Behavioral Component* (Perilaku)

Komponen perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bermaksud atau mengharapkan bertindak terhadap seseorang atau sesuatu.

Indikatornya:

- 1) Motivasi kerja

⁵² Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Liberty, 2012) hal 23

2) Besarnya gaji

3) Sikap bekerja

G. Penelitian Terdahulu

- a. Rina Armiaty, Zakhyadi Ariffin dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner (Studi Pada Cabang Bank Kalsel Yang Berada Di Wilayah Banjarmasin)*. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja, artinya motivasi yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari luar lingkungan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja. Budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial bagi anggota organisasi yang akan berdampak pada kinerja karena budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu kedalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya. Budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*. Hasil uji-t yang menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan dibandingkan dengan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai *frontliner*.⁵³ Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja

⁵³ Rina Armiaty dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner, Studi pada Cabang Bank Kalsel yang Berada di Wilayah Banjarmasin" Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 2, Nomor 2, Juni 2014 hal 19-20

pegawai, adapun perbedaannya yaitu variabel dan subjek penelitian ini hanya pegawai pada bagian frontliner.

- b. Denny, Moch. Djudi, Gunawan, dengan judul *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri*. Hasil penelitian ini adalah variabel Metode Pelatihan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Materi Pelatihan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selain itu variabel Instruktur Pelatihan (X3) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Dari tiga variabel Metode pelatihan (X1) Materi pelatihan (X2), dan Instruktur pelatihan (X3), bahwa didapatkan bahwa variabel Materi pelatihan (X2) mempunyai nilai signifikansi t (0,000) lebih kecil dan koefisien beta (0,435) yang paling besar. Sehingga variabel Materi pelatihan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja karyawan (Y).⁵⁴ Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang kinerja pegawai sedangkan perbedaannya pada penelitian ini hanya ada satu variabel yang diteliti yaitu pelatihan kerja dan juga berbeda dalam fokus penelitiannya.
- c. Mundakir dan Zainuri dengan judul *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening* Hasil penelitian menunjukkan

⁵⁴ Denny Triasmoko dkk, "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol 12 No. 1 Juli 2014 hal 8

kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu kompensasi harus diberlakukan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi non-finansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi non-finansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kinerja pegawai.⁵⁵ Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sedangkan perbedaannya yaitu fokus penelitian serta peneliti menambahkan variabel pelatihan kerja dan sikap pegawai.

- d. Dadan Ahmad Fadili, Rd. Dwi Yulianti S, Aji Tuhagana, Asep Jamaludin, dengan judul *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan*. Hasil analisis ini menjelaskan bahwa peranan pengembangan karyawan sangatlah penting untuk mendukung kinerja karyawan. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat awal atau

⁵⁵ Mundakir, Zainuri, "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol. 1 No 1- Oktober 2018 hal 11

saat karyawan akan memulai kerja setelah diterima sebagai calon karyawan, sebagai pengenalan terhadap tugas, budaya kerja serta peraturan kerja di perusahaan sehingga pengaruhnya sangat signifikan. Pengembangan karyawan sangatlah penting, karena sangat signifikan dalam meningkatkan motivasi dan menggali potensi kemampuan karyawan setinggi tingginya. Pelaksanaan pengembangan melalui bimbingan kerja oleh atasan sebagaimana dikasanaakn oleh perusahaan sangatlah tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian target kerja perusahaan.⁵⁶ Persamaan dari penelitian ini sama-sama membahas tentang kinerja pegawai sedangkan perbedaanya terletak pada fokus penelitian dan variabel yang ada.

- e. Samsuri dan Hari Purwanto dengan judul *Pengaruh Sikap Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Mtsn Takeran Kabupaten Magetan* Berdasarkan persamaan regresi dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa variabel Sikap mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan MTsN Takeran Kabuparen Magetan. Artinya apabila Sikap kerja semua karyawan baik atau mampu mengendalikan perilaku, emosional serta sikap karyawan yang mampu mengendalikan diri masing masing maka, kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil selanjutnya dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat meningkatkan hubungan yang harmonis

⁵⁶ Dadan Ahmad Fadili dkk, "Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan" Buana Ilmu Vol 3 No 1 November 2018 hal 5-6

terhadap semua karyawan, karena dengan dorongan motivasi mampu meningkatkan semangat karyawan sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada MTsN Takeran Kabupaten.⁵⁷ Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja pegawai, adapun perbedaannya yaitu pada jumlah variabel yang diteliti dan fokus penelitiannya.

- f. Musriha dengan judul *Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Probolinggo*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama yang dilakukan dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan yaitu bahwa Motivasi (X_1), Pelatihan (X_2), dan Kompensasi (X_3) mempunyai pengaruh serempak dan signifikan terhadap Kinerja diterima kebenarannya hal ini dibuktikan dengan uji signifikansi atau uji F pengaruh serempak variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah signifikan karena nilai P Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05.

Motivasi (X_1), Pelatihan (X_2) dan Kompensasi (X_3) mempunyai pengaruh parsial dan signifikan terhadap Kinerja karena memiliki nilai P Sig dibawah 0.05. Berdasarkan uji hipotesa secara parsial dapat diketahui bahwa hipotesis yang ketiga yang diajukan yaitu diduga pengaruh motivasi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai dapat diterima kebenarannya karena pengaruhnya lebih besar

⁵⁷ Samsuri, Hari Purwanto, "Pengaruh Sikap Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada MTsN Takeran Kabupaten Magetan" CAPITAL, Volume 1 Nomor 1 September 2017 hal 6-7

bila dibandingkan dengan pengaruh variabel yang lain yaitu sebesar 0.504.⁵⁸ Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja pegawai, adapun perbedaannya yaitu pada jumlah variabel yang diteliti dan fokus penelitiannya.

- g. Robert, Victor dan Mac Donald dengan judul *Pengaruh Sikap Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Manado*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil uji hipotesis khususnya model penelitian ditemukan sikap dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Cabang Manado. Dari hasil uji hipotesis ditemukan bahwa sikap kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Cabang Manado. Dari hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Cabang Manado.⁵⁹ Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja pegawai, adapun perbedaannya yaitu pada jumlah variabel yang diteliti dan fokus penelitiannya.
- h. Zainal Abidin dengan judul *Pengaruh Sikap Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bosowa Berlian Motor Di Makassar*. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Sikap dan komitmen organisasi

⁵⁸ Musriha, "Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Probolinggo" hal 10

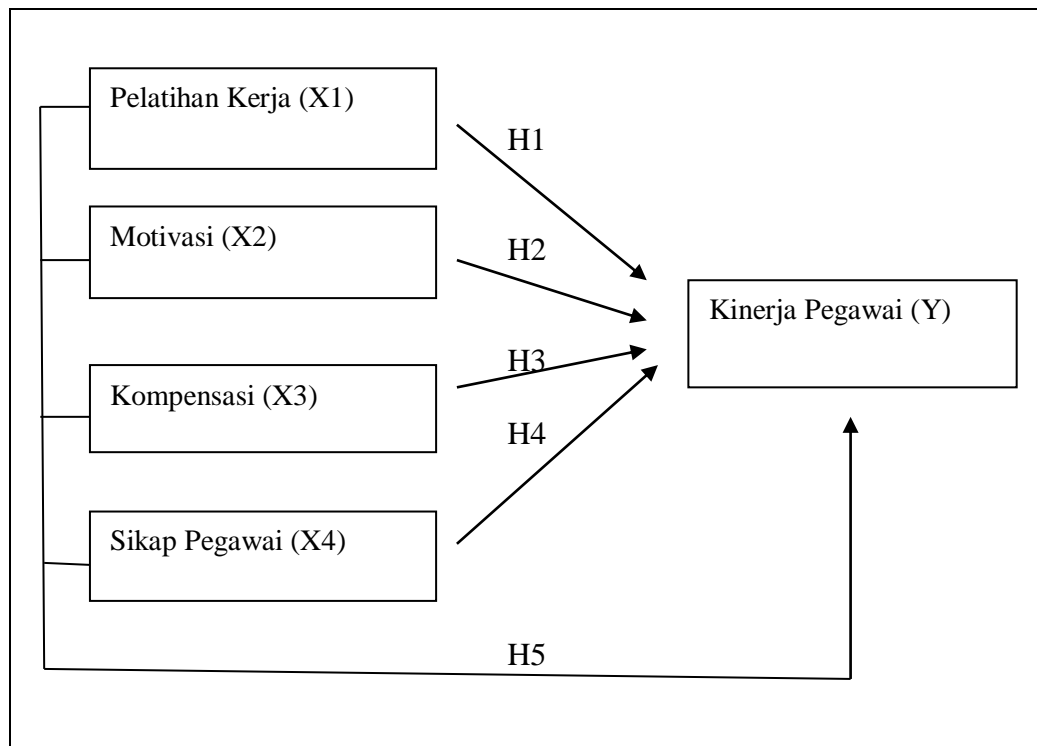
⁵⁹ Robert C.Y. Korompis, "Pengaruh Sikap Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Manado" Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017 hal 10

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor di Makassar. Diantara kedua faktor yang dimasukkan sebagai prediktor, faktor sikap merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor di Makassar.⁶⁰ Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja pegawai, adapun perbedaannya yaitu pada jumlah variabel yang diteliti dan fokus penelitiannya.

H. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



⁶⁰ Zainal Abidin, "Pengaruh Sikap Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berlian Motor Di Makasar" hal 8

1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan tentu sangat dibutuhkan agar para pegawai mampu menjalankan tugas yang diemban sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Pelatihan kerja juga dibutuhkan agar pegawai memiliki dasar pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaannya. Dengan dilakukannya pelatihan kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas karyawan, mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja, serta membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja akhir mereka yang kemudian akan menentukan tingkat kinerja mereka. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai

berikut :

H 1 : Terdapat pengaruh positif antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh hasil yang terbaik. Salah satu usaha tersebut adalah mencapai penilaian tertinggi atau penilaian pegawai yang telah ditetapkan. Dengan mencapai penilaian yang ditetapkan, maka pegawai tersebut akan mendapatkan hasil yang maksimal. Sebaliknya, apabila pegawai memiliki motivasi yang rendah maka dia akan bekerja sesuai dengan kemauanya sendiri dan tidak akan mencapai penilaian yang diharapkan. Hal ini dikarenakan pegawai tidak mempunyai tanggung jawab dan kesadaran. Agar pegawai dapat mencapai kinerja tinggi, hal

yang paling utama adalah motivasi dari dalam diri pegawai itu sendiri. Kinerja sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh motivasi pegawai. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja bank diperlukan tingkat motivasi tinggi, sedangkan apabila motivasi pegawai rendah maka akan terjadi penurunan kinerja pada bank tersebut. Berdasarkan uraian diatas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif untuk perusahaan. Apabila pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka pegawai akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga, pegawai akan berusaha mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Namun, apabila pegawai merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan maka pegawai akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H 3 : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Sikap Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pegawai diharuskan memiliki sikap kerja yang baik agar dapat meningkatkan kepuasan nasabah. Sikap merupakan fondasi terpenting yang menentukan tingkat keberhasilan seseorang. Sikap kerja yang baik juga menjadi salah satu faktor yang penting agar kinerja dapat berjalan secara optimal. Jika pegawai memiliki sikap yang buruk akan berdampak juga pada kinerja yang dilakukan dalam melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H 4: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Kompensasi dan Sikap Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja diperlukan agar pegawai mampu mengerjakan tugas sesuai yang dijalankan. Dalam menjalankan pekerjaan pegawai juga harus diberikan dorongan berupa motivasi dan kompensasi yang sesuai sehingga akan membuat pegawai lebih semangat dalam bekerja. Selain itu sikap kerja yang baik akan membuat pegawai lebih nyaman bekerja dan bersosialisasi dengan rekan kerja maupun atasan. Jika semua hal tersebut dapat berjalan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif antara pelatihan kerja, motivasi, kompensasi, dan sikap pegawai terhadap kinerja pegawai.

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data.⁶¹

Berdasarkan kerangka berfikir diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Sikap berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

H5: Pelatihan kerja, motivasi, kompensasi, dan sikap pegawai terhadap kinerja pegawai.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017) hal 96