

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin yaitu *Movore* yang berarti gerak. Motivasi adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi tingkah laku manusia. Motivasi biasanya diartikan pula sebagai pendorong, dorongan, yang bisa menimbulkan seseorang menjadi bersemangat dan memotivasi untuk mereduksi dan memberi dorongan kepada diri sendiri, sehingga mampu bertindak menuju yang terbaik.

Beberapa ahli membatasi konsep motivasi, antara lain :

- 1) Menurut Chaplin, motivasi adalah variabel yang digunakan untuk menyebabkan faktor-faktor tertentu dalam membangkitkan, mengelola, memelihara, dan mengarahkan perilaku sasaran.
- 2) Menurut Tabrani Rusyan, motivasi merupakan kekuatan untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu guna mencapai suatu tujuan.
- 3) Menurut Atkinson, motivasi digambarkan sebagai suatu kecenderungan yang meningkat pada seseorang untuk bertindak untuk menghasilkan satu atau lebih hasil.

Menurut John W Santrock, motivasi adalah proses pemberian semangat, bimbingan dan ketekunan. Dengan kata lain, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang dinamis dan terarah yang berlangsung lama (Santrock, 2010). Motivasi manajemen hanya untuk para tenaga kerja terutama karyawan. Motivasi membahas bagaimana memanfaatkan kekuatan bawahan supaya bisa bekerjasama lebih produktif untuk memenuhi dan mencapai sasaran yang ditentukan (Hasibuan, 2009: 141). Dorongan kerja merupakan suatu usaha dapat membangkitkan motivasi kerja. Motivasi kerja dapat meningkatkan semangat kerja. Kekuatan motivasi kerja seorang pekerja juga menentukan besar kecilnya prestasinya. Motivasi kerja adalah salah satu jenis pekerjaan yang bisa memfokuskan, membimbing serta menjaga karakter pribadi sesuai dengan disiplin kerja.

Motivasi kerja merupakan latar belakang tingkah laku seseorang dalam suatu organisasi. Sasaran dari individu serta organisasi bisa dicapai pada saat yang bertepatan. Motivasi kerja mengacu pada keinginan, dan dorongan pada diri seseorang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan seseorang, emosi tersebut mempengaruhi dan memandu serta untuk mempertahankan perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁰

Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dalam pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan kata lain, motivasi merupakan

¹⁰ Raja Maruli Tua Sitorus, *Pengaruh Komunikasi antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), hlm. 56-58

kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, kesediaan mengerahkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasikan, yang bersangkutan akan berusaha keras melakukan sesuatu.¹¹

Robbins menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.¹²

Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Memotivasi diri apalagi memotivasi orang lain atau bawahan bukanlah pekerjaan yang mudah. Apalagi terhadap orang yang sudah berusia di atas 40 tahun, atau pegawai yang sudah

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 116

¹² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2007), hlm.322

cukup lama menggeluti pekerjaan yang sama, sementara kenaikan pangkat dan jabatan sudah kecil kemungkinan.¹³

Peranan manusia dalam mencapai suatu tujuan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi di dalam dunia kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tuntutan perusahaan. Oleh karena itu manajer harus dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik karyawannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan manajer terhadap perilaku atau tindakan yang dibatasi oleh motif, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

¹³ Husein Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm.245

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (1974), ada tiga jenis komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan :

- 1) Motivasi untuk berprestasi (*need for achievement*) Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.
- 2) Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (*need for affiliation*) Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan songkongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut,

akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

- 3) Motivasi untuk berkuasa (*need of power*) Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan berkuasa sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.¹⁴

Dari beberapa definisi tentang motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Dalam konteks sekarang, motivasi adalah proses-proses psikologi meminta, mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Dalam memotivasi karyawan, seorang pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 128-129

b. Tujuan dan Fungsi Motivasi

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan adalah:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan kerja karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.¹⁵

Fungsi motivasi bagi pekerja adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- 2) Motivasi merupakan pengaturan dalam memilih alternatif diantara dua tau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- 3) Motivasi merupakan pengaturan arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan

¹⁵ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ..., hlm. 146

memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.¹⁶

c. Jenis Motivasi kerja

Berdasarkan aktivasi perilaku, motivasi kerja dibagi atas dua yaitu:

- 1) Motivasi intrinsik adalah sesuatu yang datang dari dalam diri seseorang. Hal-hal yang berkaitan dengan faktor intrinsik, yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan tersebut. Potensi dan kompetensi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan individu secara otonom akan meningkatkan motivasi intrinsik seseorang.
- 2) Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik juga disebut sebagai faktor higienis. Faktor eksternal yang dimaksudkan di sini adalah lingkungan perusahaan, yaitu kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kondisi kerja, gaji dan tunjangan yang disebut sebagai kompensasi.¹⁷

¹⁶ Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, ah Mada Universiti Press, Anggota IKAPI, 2005), hlm. 359

¹⁷ Djawa, Edgardus M. Mbeu, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Para Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan*

Menurut Hasibuan Ada 2 (dua) jenis motivasi positif dan motivasi negative. Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Sebaliknya, motivasi negatif (*incentive negative*), adalah mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah.¹⁸

2. Pelatihan dan Pengembangan

a. Definisi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁹

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan

Statistik (Bappedas) Di Kabupaten Nageke, (Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2014), hlm. 6

¹⁸ Prabu, Anwar, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6 Desember 2005*, hlm. 7

¹⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 232

dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan dibedakan dengan pengembangan karyawan dalam beberapa hal. Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi, sehingga kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani tanggungjawabnya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.²⁰

Pelatihan juga diartikan sebagai suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan.²¹ Karena karyawan yang bagus dan kompeten tidak menjamin bahwa dia dapat bekerja dengan baik pula. Pengertian lainnya pelatihan yaitu pendidikan yang membantu karyawan untuk melaksanakan kewajibannya.²² Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan tingkah laku

²⁰ *Ibid*, hlm. 232-233

²¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.202

²² Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2012), hlm.97

para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pelatihan (*training*) karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya. Pelatihan ini memerlukan biaya, tetapi biaya ini menjadi investasi jangka panjang di bidang sumber daya manusia bagi perusahaan yang bersangkutan. Maka dari itu pengertian pelatihan adalah proses peningkatan kemampuan teknis dan moral kerja karyawan operasional sesuai dengan kebutuhan tugas-tugasnya. Selain itu arti lain dari pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, yang dalam kesempatan itu karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.²³

b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan-tujuan utama pelatihan dan pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu :

- 1) Memperbaiki kinerja. Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 180

permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.²⁴

- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan menjadi sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan pasti haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya. Sering seorang karyawan belum memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai tingkat output dari standar kualitas yang diharapkan. Penyebabnya adalah : pertama, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna, artinya meskipun hasil-hasil tes, wawancara dan data lainnya mungkin menunjukkan bahwa seorang karyawan mempunyai probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan, namun terdapat saat-saat tertentu bahwa prediksi tersebut tidaklah valid. Kedua, manajemen sengaja mengangkat karyawan yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat standar. Kondisi ini

²⁴ Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2015), hlm. 218

dimungkinkan apabila jumlah lowongan melebihi jumlah pelamar. Ketiga, seringkali manajemen mengangkat karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli, daripada karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk memberikan keahlian khusus tersebut, karyawan yang bersangkutan diikutkan pada program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.

- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan organisasional yang menantang kendatipun menghadapi berbagai kelangkaan sumber daya dan berbagai hambatan operasional seperti konflik antar pribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi, serta berbagai faktor kendala lainnya. Tujuan spesifik dalam hal menyelesaikan permasalahan operasional antara lain:
 - a) Untuk meningkatkan kuantitas output
 - b) Untuk meningkatkan kualitas output
 - c) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
 - d) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
 - e) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan
 - f) Untuk menurunkan turnover ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.²⁵

²⁵ *Ibid*, hlm. 220

- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
- 6) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang organisasi yang lebih tinggi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggungjawab yang lebih besar. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan karyawan yang ada melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan. Karena jika tidak, karyawan yang berorientasi pencapaian (*achievement oriented*) akan memilih keluar dan mencari perusahaan lain yang memberikan kesempatan promosi bagi kemajuan karir mereka.²⁶

²⁶ *Ibid*, hlm. 221

c. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- 2) Membantu karyawan mengetahui tujuan dari perusahaan
- 3) Meningkatkan ketrampilan interpersonal
- 4) Membantu menghilangkan rasa takut pada karyawan baru
- 5) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.²⁷

Pelatihan juga dapat memberikan manfaat baik kepada karyawan, perusahaan serta manfaat dalam hubungan dengan departemen SDM, intra dan antar organisasi.

- 1) Manfaat untuk karyawan, antara lain:
 - 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) Mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri
 - d) Membantu karyawan mengatasi stress, frustrasi, dan konflik
 - e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap
- 2) Manfaat untuk perusahaan, antara lain:

²⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Cetakan ke7*,(Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hlm. 167-168

- a) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
 - b) Membantu pengembangan perusahaan
 - c) Belajar dari peserta
 - d) Membantu persiapan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan
 - e) Memberikan informasi kebutuhan perusahaan di masa depan
 - f) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
 - g) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja
 - h) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktifitas dan kualitas kerja
 - i) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi
- 3) Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antargrup pelaksana kebijakan, yaitu:
- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - c) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
 - d) Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - e) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi

- f) Meningkatkan kualitas moral
- g) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.²⁸

d. Prinsip – prinsip Pelatihan dan Pengembangan

1) Partisipasi

Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar.

2) Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

3) Relevansi

Para karyawan memberikan respon-respon baru dan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari karyawan melalui penghayatan dan penerapan.

4) Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan. Semakin cepat seorang pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

²⁸ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 238-240

5) Umpan Balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang termotivasi dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses latihan yang sangat cepat dan bermakna.

6) Suasana Nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung fasilitas yang cukup.²⁹

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Werther dan Davis dalam buku Wibowo kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.³⁰

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan. Perusahaan

²⁹ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), hlm. 143-144

³⁰ Menurut Werther dan Davis dalam buku Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014), hlm. 290

mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan.³¹

Kompensasi adalah imbalan finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai hasil hubungan ketenagakerjaan antara pemberi kerja dengan tenaga kerja. Imbalan finansial banyak jenisnya misalnya gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan istri dan anak, tunjangan jabatan dan lumpsum perjalanan dinas atau vakansi. Kompensasi nonfinansial antara lain perumahan, jaminan sosial, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi kematian, dan asuransi pensiun.³²

Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

Sehingga secara umum kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada

³¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 117-118

³² Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 368

perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha.³³

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan dapat meningkatkan kinerja guna mencapai produktivitas yang tinggi.

b. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi dari pemberian kompensasi terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

³³ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm. 46

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

- 2) Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.³⁴

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

³⁴ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah...*, hlm. 241

2) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3) Memajukan organisasi atau perusahaan.

Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara “input” dan “output”.³⁵

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1) Faktor pemerintah.

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

³⁵ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hlm.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup pegawai.

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman dan juga akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5) Permintaan dan persediaan.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

6) Kemampuan membayar.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.³⁶

d. Komponen Kompensasi

Komponen-komponen dalam kompensasi terdiri dari yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya.....*, hlm. 84-85

Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).³⁷

Bentuk-bentuk insentif diantaranya yaitu:

- a) *Piecework* merupakan salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.
- b) Bonus, insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- c) Komisi, pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini, pertama para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. Kedua karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor dan real estate.³⁸

³⁷ Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, *Thoby Mutis, dan Willy Arafah, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 544

³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 268-270

4) Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, beasiswa, uang pensiun, dan lain-lain.³⁹

e. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan pada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan dari sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan dari sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.⁴⁰

³⁹ Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, *Thoby Mutis, dan Willy Arafah, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 544

⁴⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya.....*, hlm. 123-124

2) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya.

Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan kelemahan dari sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3) Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.⁴¹

4. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja seseorang sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu kata kinerja artikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁴²

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang mengandung maksud prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja

⁴¹ *Ibid*, hlm. 124-125

⁴² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 479-481

menurut istilah adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugastugasnya yang telah menjadi tanggung jawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan.⁴³

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.⁴⁴

b. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan

⁴³ M Ismail Yuanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2002.), hlm. 199

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 7

kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja di bawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tinglat kapasitas yang dapat dicapai oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian anatara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.⁴⁵

Adapun tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 43

- 4) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: penugasan kembali, promosi, dan latihan.
- 5) Meningkatkan motivasi kerja.
- 6) Meningkatkan etos kerja.
- 7) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 8) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- 9) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
- 10) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 11) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 12) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.⁴⁶

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda- beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktorfaktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

⁴⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya.....*, hlm. 408-409

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.⁴⁷

d. Kriteria untuk Menilai Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seseorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Bernardin and Russel, terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan:

- 1) *Quality*, yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan...*, hlm. 67-68

- 2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, yaitu tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
- 4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- 5) *Need for supervision*, yaitu tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- 6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.⁴⁸

e. Manfaat Penilaian Kinerja

- 1) Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengiktisarkan.
 - a) Berbagai tindakan yang telah diambil karyawan dalam kaitannya dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.

⁴⁸ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen.....*, hlm. 96-97

- b) Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsifungsi itu.
 - c) Kemampuan yang karyawan perlihatkan dan kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkannya selama ini.
- 2) Mengenali akan kebutuhan perkembangan sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya di dalam organisasi.
 - 3) Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran saat ini yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.⁴⁹

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Penelitian ini dilakukan dengan adanya pengamatan diketahui bahwa kinerja karyawan kurang baik dengan indikasi adanya beberapa pelanggaran-pelanggaran dari aturan yang sudah ditetapkan

⁴⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 521-522

oleh perusahaan seperti terlambat masuk kantor dan tidak mengikuti kegiatan-kegiatan kantor yang lain. Dalam penelitian ini metode yang digunakan berupa metode kuantitatif dengan jenis deskriptif dan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig} \leq 0,05$ dan secara parsial yang menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel kepemimpinan, motivasi dan stress berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dan variabel independen (X) yaitu motivasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja.⁵⁰ Perbedaan penelitian ini dengan terdahulu yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yacob El Mario, yang bertujuan untuk mengukur pengaruh motivasi, upah dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Jenis penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan hasil bahwa variabel motivasi, upah dan kepemimpinan bernilai positif sehingga ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja.⁵¹ Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada metode penelitian yang sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dan untuk perbedaannya terletak pada variabelnya dimana penelitian yang dilakukan Yacob El Mario untuk variabel X2 adalah upah dan X3 adalah kepemimpinan, sedangkan dalam penelitian ini X2 menggunakan

⁵⁰ Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid (2012), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan stres terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar diakses dari <https://ejournal.pasca.unhas.ac.id> pada 21 Juni 2021 pukul 14.00 WIB

⁵¹ Yacob, Pengaruh Motivasi, Upah, dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Skripsi* (Surabaya : STIESIA Surabaya, 2017)

variabel pelatihan dan pengembangan dan X3 menggunakan variabel kompensasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Umi Utaminingsih Aziz , tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh variabel stres kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis kebermaknaan kedua variabel independen tersebut dalam menjelaskan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), serta analisis regresi linier berganda (uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi). Dalam uji regresi linier variabel stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta dengan nilai thitung sebesar $-1,072$ dengan signifikansi $0,289$ lebih besar dari $0,05$. Sedangkan variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta dengan nilai thitung sebesar $4,489$ dengan signifikansi $0,000$ kurang dari $0,05$. Secara simultan variabel stress kerja dan motivasi mampu secara bersama-sama untuk memprediksi kinerja karyawan Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta dengan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$.⁵² Persamaan dalam penelitian ini yaitu variabel independennya yaitu motivasi dan variabel dependennya yaitu

⁵² Umi Utaminingsih Aziz (2017), Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta) diakses dari <http://www.google.co.id/url?t&source=web&rct=j&url=http://eprints.ums.ac.id> pada 21 Juni 2021 pukul 16.00 WIB

kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Andayani yang bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian PT. PCI Elektronik International, dalam bentuk jurnal, menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan bahwa hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai f hitung = 164.409 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama pelatihan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).⁵³ Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada penggunaan variabel independen (X) yaitu pelatihan dan motivasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek dan waktu penelitian.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung menyimpulkan Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung adalah baik. Ini dapat dilihat dari garis kontinum rata – rata skor total dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 71,89% yang berarti

⁵³ Nur Rahman Andayani, Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1, July 2016

responden merasa bahwa kinerja yang diberikan oleh karyawan PTPos Indonesia (Persero) Regional V Bandung sudah termasuk dalam katagori Baik. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung secara simultan memiliki Fhitung adalah 2.571 dengan tingkat signifikansi 0,025. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2.571 > 2,210$) dan tingkat signifikansinya $0,025 < 0,05$.⁵⁴ Perbedaanya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penulis menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan uji koefisie determinan (R2), sedangkan penelitian terdahulu hanya menggunakan teknik analisis data yaitu uji linier berganda, uji hipotesis, dan uji koefisien determinan (R2). Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya . Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) tingkat disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, (2) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, dan (4) pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang

⁵⁴ Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita, Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung, *ISSN : 2355-9357, e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2* Agustus 2016, hlm. 12

digunakan adalah regresi berganda.⁵⁵ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu motivasi dan menggunakan variabel terikat yaitu kinerja. Kemudian kesamaan lain pada penelitian ini terletak pada analisis data yang digunakan yaitu menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Tetapi dalam penelitian ini ada perbedaan yaitu ada penambahan uji normalitas, uji hipotesis (uji F dan uji T), uji asumsi klasik dan uji koefisien determinasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Penelitian ini dilakukan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiasi. Populasi penelitian adalah seluruh agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, metode analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan, hanya lingkungan kerja yang berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja agen.⁵⁶ Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian

⁵⁵ Muhammad Taufiek Rio Sanjaya, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta, *Skripsi* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta , 2015)

⁵⁶ Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 16, N. 01*, Tahun 2016

yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh adalah persamaan variabel bebas yaitu kompensasi dan variabel terikat yaitu kinerja sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo pada tahun 2018 tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening* pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.⁵⁷ Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu jenis penelitian penulis menggunakan penelitian asosiatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Persamaannya penelitian penulis dengan

⁵⁷ Oxy Rindiatika Sari, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 64 No. 1* November 2018, hlm.28

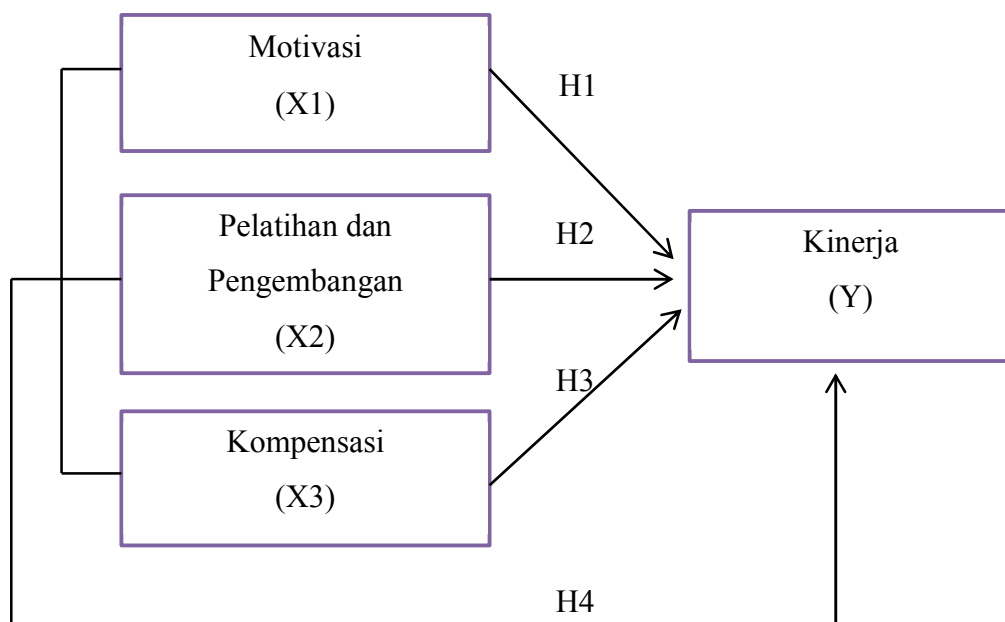
penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan uji t.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang sedang dihadapi. Maka penulis membuat suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

1. Variabel *independent* atau variabel bebas (X) yaitu variabel yang menjadi penyebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel *dependent*. Variabel *independent* dalam penelitian ini ada 3 yaitu:

- a. Variabel X_1 = Motivasi
 - b. Variabel X_2 = Pelatihan dan Pengembangan
 - c. Variabel X_3 = Kompensasi
2. Variabel *dependent* atau variabel terikat (Y) yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel *independent*. Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, sehingga harus diuji secara empiris. Hipotesis dalam penelitian "Pengaruh Motivasi kerja, Pelatihan dan Pengembangan serta Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan KSU Syariah "Surya Mitra" Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung" adalah:

H_1 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Syariah "Surya Mitra" Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung.

H_2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Syariah "Surya Mitra" Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung.

H_3 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Syariah "Surya Mitra" Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung.

H_4 : Motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan serta Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Syariah “Surya Mitra” Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung.