

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini, peneliti mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang peneliti teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan ataupun organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Visi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi serta semua persepsi tentang manajemen tersebut akan mengerucut kepada satu hal yaitu pengambilan keputusan

Manajemen sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia karena sumber daya manusia adalah perpaduan dari fungsi manajemen dan fungsi dari sumber daya manusia.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai manajemen, diantaranya peneliti mengemukakan pengertian manajemen.

Mcgrow Hill (2014:4) menyatakan bahwa “*Management is the proces of designing and maintaining an enviroment in which individuals, working together in grups, efficiently and effectively.*”

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.*”

John Kotter (2014:8) mengemukakan bahwa “*Management is a set of process that can keep a complicated system of people and technology running*

*smoothly. The most important aspect of management include planing budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”*

Sedangkan menurut Afandi (2018:8) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan atau kepemimpinan, dan pengawasan. Pendapat lain disampaikan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan baik agar tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.

Pendapat para ahli mengenai manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diartikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar tetap optimal dan maksimal.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya. Masing-masing fungsi manajemen tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan dan merupakan bagian penting bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2016) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*),

Penggerakan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*), Fungsi yang dijelaskan Menurut Hasibuan (2016) memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum. Sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya masing-masing individu dalam pekerjaan yang sudah direncanakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam

organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan definisi menurut ahli dari pernyataan tersebut maka peneliti dapat dipahami bahwa fungsi dari manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial yaitu *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*, dengan dikoordinasikan dengan sumber daya yang ada dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga tercapainya sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Adapun unsur-unsur manajemen yang sangat penting untuk manusia untuk mencapai tujuannya, Menurut para ahli manajemen yang dirumuskan oleh Aminullah (2016) dengan istilah *The Six M (Man, Money, Material, Machines, Method dan Market)* adalah sebagai berikut:

#### **1. *Man* (Manusia, Tenaga Kerja)**

Titik pusat manajemen adalah manusia yang berhak sebagai pelaksana, karena tidak ada manajemen tanpa manusia. Dengan demikian faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dan menentukan dalam setiap bentuk kegiatan manajemen. Manusia yang menentukan tujuan, yang menggunakan dan melaksanakan proses kegiatan manajemen. Jadi, manusia yang merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi setiap kerja

sama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi.

## 2. *Money* (Uang atau Pembiayaan)

Unsur lain yang tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan manajemen adalah uang. Pengaruh uang sangat besar, karena uang dibutuhkan oleh setiap manusia, di samping sebagai alat tukar, uang juga berfungsi sebagai alat pengukur nilai-nilai besar atau kecilnya suatu kegiatan usaha. Suatu perencanaan yang di programkan bila tanpa ada unsur pendukung yang akan membiayai dari kegiatan tersebut maka akan sia-sia.

## 3. *Material* (Bahan-Bahan atau Perlengkapan)

Sebagai perlengkapan dari suatu yang dibutuhkan oleh manusia, maka adanya bahan-bahan yang dapat diolah merupakan tindak lanjut dari sebuah proses manajemen. Tanpa adanya *material* (bahan-bahan), manusia tidak dapat berbuat banyak dan tidak bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, tanpa adanya *material* (bahan-bahan) yang akan diproses, tidak mungkin ada wujud dari hasil yang diproses.

## 4. *Machine* (Mesin)

Adapun alat pelengkap guna memudahkan suatu proses manajemen yang digunakan. Selain itu, suatu kegiatan dapat dikatakan cepat dan mudah bila disertai adanya alat yang canggih sebagai pelengkap, lebih dari itu. Di zaman yang lebih menonjol sisi-sisi kemutakhiran ditenggarai adanya sebuah mesinmesin yang dianggap canggih sehingga proses dapat lancar dan hasil

yang diperoleh dapat efektif dan efisien, seperti halnya komputer, dan lainnya yang mendukung.

#### 5. *Method* (Metode, Cara, Sistem Kerja)

Cara melaksanakan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan yang tertentu, maka penggunaan metode-metode, cara dan sistem kerja tertentu pula yang akan menggiringnya proses manajemen. Metode, cara dan sistem kerja berguna untuk pencapaian sesuatu juga sebagai sarana kelancaran dalam merampungkan tugas suatu proses manajemen.

#### 6. *Market* (Pasar)

Sebagai hasil dari produktivitas pada perusahaan maka akan berakhir juga lingkup yang lebih luas, yaitu *market* (pasar). Karena, tanpa kita sadari tujuan proses produksi barang-barang disuatu perusahaan dalam produktivitas bertujuan untuk memuaskan konsumen terhadap barang-barang yang perusahaan produksi dan hasilkan. Peran *market* (pasar) sangat penting bagi perusahaan, yakni sebagai tempat untuk memasarkan hasil produksi (barang-barang) yang sudah dihasilkan dari suatu kegiatan-kegiatan usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa enam unsur manajemen di atas saling berkaitan satu sama lainnya dan masing-masing elemen sangat penting dalam rangka penerapan fungsi manajemen untuk mencapai hasil yang maksimal dan efisien dalam aktifitas perusahaan

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, namun apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuan dengan baik.

Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen itu sendiri memiliki definisi sebagai proses memelihara lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dilakukan oleh sekumpulan orang-orang yang saling bekerjasama demi mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Menurut Matis et al (2016:5) menyatakan bahwa *“Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals.”*

Sedangkan menurut Noe et al (2019:4) menyatakan bahwa *“Human Resource source (HRM) The policies, practices, and systems that influence employees behavior attitudes, and performance.”*

Manajemen sumber daya manusia juga berperan untuk meningkatkan kemampuan atau bakat karyawan untuk bisa bekerja secara optimal sehingga dapat memajukan karyawan, menurut Scott dan Morris (2019:2) menyatakan bahwa *“Human resources management (HRM) is the process of managing human talent to achieve an organization’s objectives”*



Scott dan Morris (2019:2) menyatakan bahwa *“Human resources management involves a wide variety of activities, including analyzing a company’s competitive environment and designing jobs and teams so a firm’s strategy can be successfully implemented to beat the competition”*

Strategi dapat berhasil diterapkan untuk mengalahkan persaingan. Banyak ahli mengemukakan definisi mengenai sumber daya manusia, diantaranya peneliti mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Pendapat yang lain disampaikan oleh Edwin B. Flippo(2018:7) menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.”

Berdasarkan pendapat beberapa terkait manajemen sumber daya manusia peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia serta untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, baik tujuan karyawan dan tujuan organisasi/perusahaan yang telah ditentukan.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral di dalam perusahaan, hal itu disebabkan karena manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2018:44) Fungsi manajemen dibagi menjadi 4 yaitu:

a. *Planing*

Merencanakan proses yang mencakup mendefinisikan tujuan, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

b. *Organizing*

Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

c. *Leading*

Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

d. *Controlling*

Memantau kegiatan untuk memastikan mereka sedang dilakukan seperti yang direncanakan dan mengoreksi penyimpangan yang signifikan.

Pendapat menurut Torrington(2017:16) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Meningkatkan nilai karyawan (*value equity*)
- b. Meningkatkan reputasi organisasi sebagai pemberi kerja (*brand equity*)
- c. Membangun dan mempertahankan tingkat loyalitas yang tinggi dengan karyawan (*retention equity*).

Sedangkan menurut Robert N. Luissier, John R. Hendon (2018:98) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Penataan staff
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Hubungan antar karyawan
4. Menjaga kualitas karyawan dan hubungan industrial
5. Kompensasi dan manfaat

Fungsi sumber daya manusia di kelompokkan menjadi 2 (dua) hal itu dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017:6) yang berpendapat bahwa fungsi

manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

### 1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

#### b. Pengorganisaian

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

#### c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

#### d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

### 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi atau Balasan Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

#### f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang berada di dalamnya.

#### 2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di lingkungan perusahaan melalui cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Branham et al (2019) menyatakan bahwa *“The purpose of HRM is to maximize the productivity of an organization by optimizing the effectiveness of its employees. This mandate is unlikely to change in any fundamental way, despite the ever-increasing pace of change in the business world.”*

Selain itu menurut Amstrong’s (2020:77) menyatakan bahwa *“To ensure that the organization has the knowledgeable, skilled, engaged and productive*

*people it needs. This is, of course, the same as the basic purpose of human resource management.”*

Sedangkan Menurut Torrington (2017:37) *“The purpose is to mobilise an appropriately qualified workforce, and subsequently to retain it, motivate it and develop it”*

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang di inginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara, menurut Edy Sutrisno (2017:8) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 (tiga) tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat probabilitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja nyata.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal.

Berdasarkan uraian tujuan sumber daya manusia menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, tujuan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi dan meningkatkan kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia yang mengolah organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuannya, sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara dan menjaga karyawan yang berkualitas. Tujuan lain

dari manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan serta dapat memberikan semangat serta membina karyawan agar mampu untuk berkerja mandiri juga dapat menumbuhkan kepercayaan diri karyawan sehingga prestasi kerjanya semakin meningkat. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan kerja maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Gary Dessler (2015:263) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang sudah ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan perkerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja baik pegawai yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.



Dari pendapat para ahli mengenai pelatihan kerja, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu pelatihan merupakan suatu proses yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan kinerja karyawan, baik karyawan baru atau karyawan sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan agar efektif.

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017) sebagai: "Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya". Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2019) bahwa pelatihan ditujukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat.

Rachmawati (2018) menjelaskan bahwa: "Pelatihan adalah sebuah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan". Proses kegiatan pelatihan

adikalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Menurut Mangkunegara (2016:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Sutrisno (2016:67), Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Menurut Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **2.1.3.1 Manfaat Pelatihan Kerja**

Manfaat pelatihan kerja menurut Veithzal Rivai (2014,167) yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan.

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dari rasa percaya diri.
  - c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
  - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - e. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - f. Memenuhi kebutuhan personal dan pelatih.
  - g. Membantu meningkatkan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
2. Manfaat untuk perusahaan.
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b. Memperbaiki pengetahuan pada semua level perusahaan.
  - c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - d. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - e. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - f. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.

- a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
- b. Membangun kohevisitas dalam kelompok.
- c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
- d. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- e. Membuat kebijakan perusahaana, aturan dan regulasi.
- f. Membuat perusahaan menjadi tempat yang baik untuk berkerja dan hidup.

### **2.1.3.2 Kebutuhan Pelatihan**

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, atau sifat dengan masing-masing kadar yang bervariasi, Kebutuhan menurut Veithzal Rivai (2014:168) di golongan sebagai berikut :

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya bisa dikenali dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabtan. Alasan bermacam-macam, ada yang mengatasi kejenuhan, ada juga untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan, baik intern (perubahan struktur organisasi) maupun eksteren (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering mengetahui tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersipat potensial.

### **2.1.3.3 Tujuan Pelatihan Kerja**

Menurut Widodo (2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Menurut Ganesh dan Indradevi (2015), berbagai pandangan yang berbeda mengenai pelatihan dan pengembangan perlu dieksplorasi. Ini telah menjadi perhatian mereka dengan model pilihan mereka sendiri dan melalui pengalaman dengan Organisasi besar. Pelatihan tradisional saat ini terus menerus menghadapi tantangan dalam pemilihan karyawan, dalam menjaga ketidakpastian terkait dengan tujuan dan dalam memperkenalkan taktik baru untuk lingkungan kerja dan dengan menyadari hal ini, mereka memberi nasihat tentang semua masalah, yang menegaskan kembali persyaratan untuk pendekatan yang fleksibel. Biasanya para manajer memiliki pilihan untuk memilih program pelatihan dan pengembangan

terbaik untuk staf mereka tetapi mereka selalu harus diingat bahwa untuk meningkatkan peluang mereka mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### **2.1.3.4 Metode Pelatihan Kerja**

Berbagai metode pelatihan digunakan di berbagai organisasi saat ini, untuk melatih individu yang berbeda. Ganesh dan Indradevi (2015) menjelaskan bahwa metode pelatihan dan pengembangan paling populer yang digunakan oleh organisasi dapat diklasifikasikan sebagai pelatihan di tempat kerja dan di luar pelatihan.

##### *A. On The Job Training*

Sesuai namanya, *On the Job Training* (OTJ) adalah metode pemberian pelatihan kepada karyawan ketika sedang bekerja di lingkungan kerja. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk membuat karyawan terbiasa dengan keadaan kerja normal, yaitu selama kerangka waktu pelatihan, para pekerja akan mendapatkan keterlibatan langsung menggunakan mesin, peralatan, perangkat, bahan, dan sebagainya. Selain itu, ini membantu karyawan untuk mencari tahu bagaimana menghadapi kesulitan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan pekerjaan. Gagasan utama dari pelatihan ini adalah belajar dengan melakukan di mana penyelia atau karyawan yang lebih berpengalaman menunjukkan pelatihan bagaimana melakukan tugas tertentu. Peserta didik mengikuti arahan dari pengawas dan melakukan tugas. Metode ini banyak digunakan oleh perusahaan untuk melatih pekerja saat ini dan masa depan, karena

kesederhanaannya. Pelatihan di tempat kerja meliputi magang, rotasi pekerjaan, instruksi kerja dan beberapa lainnya.

#### B. *Off the Job Training*

Pelatihan di luar pekerjaan adalah metode pelatihan lainnya, yang diselenggarakan di lokasi, jauh dari lingkungan kerja asli untuk periode tertentu. Tujuan dari metode pelatihan ini di tempat selain area kerja adalah untuk memberikan domain yang damai kepada karyawan di mana mereka dapat fokus hanya pada pembelajaran. Materi pembelajaran diberikan kepada peserta pelatihan, untuk pengetahuan teoritis yang lengkap. Peserta pelatihan dapat mengekspresikan perspektif dan pendapat mereka selama sesi pelatihan ini. Selain itu, mereka dapat menyelidiki ide-ide baru dan inovatif. Studi kasus, konferensi, audiovisual, seminar, simulasi, permainan peran dan kuliah adalah beberapa sistem dasar yang perlu dialami karyawan selama pelatihan di luar pekerjaan. Ini adalah salah satu metode pelatihan yang mahal. Ini termasuk pilihan tempat pelatihan, pengaturan fasilitas bagi karyawan, mempekerjakan tenaga ahli untuk memberikan pelatihan.

#### **2.1.3.5 Proses Pelatihan Kerja**

Menurut Ganesh dan Indradevi (2015), proses pelatihan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan Analisis ini diperlukan untuk menentukan kebutuhan pelatihan karyawan atau pekerjaan tertentu. Apa kebutuhan praktisnya dan mengapa seorang karyawan membutuhkan pelatihan. Setiap pelatihan dimulai dengan analisis kebutuhan, dan menetapkan analisis

kebutuhan adalah dan harus selalu menjadi langkah pertama dalam proses pelatihan.

Menurut Ganesh dan Indradevi (2015), ada empat prosedur yang dapat digunakan manajer untuk menentukan kebutuhan pelatihan karyawan dalam organisasi, yaitu

- a) Analisis persyaratan pekerjaan. Keterampilan dan pengetahuan yang ditentukan dalam uraian pekerjaan yang sesuai diperiksa. Karyawan tanpa keterampilan yang dibutuhkan adalah kandidat untuk program pelatihan.
- b) Analisis organisasi. Efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi dianalisis untuk menentukan di mana ada perbedaan. Misalnya, anggota departemen dengan tingkat turnover tinggi atau catatan kinerja rendah mungkin memerlukan pelatihan tambahan.
- c) Penilaian kinerja. Di sini, setiap pekerjaan karyawan diukur berdasarkan tujuan yang ditetapkan untuk pekerjaannya.
- d) Survei sumber daya manusia. Manajer maupun non-manajer diharapkan untuk menggambarkan masalah apa yang mereka alami di tempat kerja mereka, dan tindakan apa yang mereka yakini dapat diambil untuk menyelesaikan masalah. Segera setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, departemen sumber daya manusia harus memulai upaya pelatihan yang sesuai, untuk menutup kesenjangan antara hasil yang diharapkan dan yang sebenarnya. Ini juga tergantung pada keadaan seperti; mengembangkan rencana pelatihan, merancang pelajaran pelatihan, memilih pelatih dan mempersiapkan pelatih.



2. Rencana dan Implementasi pelatihan. Area proses pelatihan ini menekankan pada teknik dan metode yang digunakan untuk melakukan pelatihan. Tujuan pelatihan, anggaran, dan durasi dialokasikan.
3. Evaluasi dan umpan balik pelatihan Seringkali, ini menjadi bagian paling penting dari proses pelatihan, dengan fokus pada hasil yang dicapai setelah pelatihan. Gagasan utamanya adalah untuk menganalisis efek pelatihan dan menentukan apakah tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Reaksi seperti umpan balik peserta, umpan balik pelatih, perilaku belajar dan hasil pelatihan sedang diukur. Untuk mengukur dampak pelatihan, empat tingkat evaluasi dan masing-masingnya merupakan prasyarat untuk tingkat berikut;
  - a) Reaksi dan tindakan yang direncanakan.

Hal ini adalah reaksi atau evaluasi yang diukur dari perasaan karyawan tentang pengalaman belajar.
  - b) Pembelajaran dan evaluasi kepercayaan diri.

Hal ini merupakan pengukuran peningkatan pengetahuan sebelum dan sesudah program pelatihan.
  - c) Dampak perilaku.

Ini adalah tingkat pembelajaran terapan kembali di tempat kerja - apakah anggota benar-benar melakukan sesuatu yang beragam setelah program pelatihan daripada sebelumnya.
  - d) Hasil.

Penting untuk mengetahui hasil apa yang dicapai, sehubungan dengan tujuan pelatihan sebelumnya yang sedang ditetapkan. Misalnya, apakah ada

penurunan jumlah keluhan pelanggan? Reaksi, perilaku dan pembelajaran sangat penting, tetapi jika program pelatihan tidak dapat menghasilkan hasil terkait kinerja yang terukur, maka itu belum mencapai tujuannya.

### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan Kerja**

Dalam mengukur variabel pelatihan kerja, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 (lima) dimensi dan 11 indikator yaitu sebagai berikut :

#### **1. Instruktur**

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkopentent.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai.
- b. Memotivasi peserta.
- c. Kebutuhan umpan balik.

#### **2. Peserta Pelatihan**

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdsarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan.
- b. Keinginan untuk memahami.

#### **3. Metode**

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode yang efektif dengan materi.

#### 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan

- a. Menambah kemampuan.
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.

#### 5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan pendapatan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman peserta pelatihan

### **2.1.4 Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan kesungguhannya dalam bekerja terhadap perusahaan. Karena itu pula perusahaan harus memberikan penghargaan terhadap

kinerja kerja karyawan, yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi.

Kompensasi menurut M. Ma'ruf Abdullah (2016:72) adalah imbalan jasa kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2017:118), Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi.

Menurut Mangkunegara (2015:83) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang

adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan, baik yang berupa uang maupun bukan (Wahjono, 2015:150).

Menurut Wibowo (2016: 289) “kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja”. Menurut Moekijat (2016:49) “kompensasi merupakan balas jasa yang di bayar untuk jasa pegawai, pekerja, jam-jaman atau pegawai-pegawai yang tidak bersifat melakukan pengawasan dan tata usaha”.

Menurut Marwansyah (2016:269), kompensasi adalah:

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikan kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusi organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi / perusahaan.

5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-financial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari pertanyaan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pada dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Jadi kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan.

perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan perusahaan, supaya perusahaan mendapat laba perusahaan yang lebih terjamin.

#### **2.1.4.1 Jenis-jenis Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu: Kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan upah insentif; Kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan).

##### **1. Kompensasi Finansial:**

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
  - c. Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi non Finansial: Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2017) ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

1) Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal (UMR), pajak, biaya transportasi dan harga bahan baku, inflasi maupun devaluasi sangat berpengaruh dalam penentuan pemberian kompensasi.

2) Penawaran antar perusahaan dan pegawai

Kebijakan penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besaran upah yang akan diterima saat mulai akan bekerja.

3) Standar biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu memperhatikan standar dan biaya hidup pegawai, karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi juga dipengaruhi oleh besar kecilnya suatu perusahaan, pendidikan pegawai, masa kerjapegawai

5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan komensasi perlu memperhatikan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi perlu diperhatikan kemampuan perusahaan dalam membayar gaji pegawai.

### **2.1.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017:120), antara lain sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

b. Kepuasan kerja



Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari seerta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Marwansyah (2016:270) tujuan manajemen kompensasi adalah:

- 1) Mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten Kompensasi harus cukup tinggi untuk menarik para pelamar tingkat pembayaran harus merespon permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam pasar tenaga kerja. Karena banyak perusahaan /majikan yang bersaing untuk mendapat pekerja berkualitas tinggi.
- 2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada Para pekerja akan berhenti jika tingkat balas jasa tidak kompetitif, yang akan menimbulkan perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi.
- 3) Menjamin terciptanya tenaga kerja Manajemen kompensasi berupaya menciptakan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti bahwa imbalan yang diberikan terkait dengan nilai relatif sebuah jabatan sehingga jabatan yang sama mendapat imbalan yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebanding dengan apa yang diterima oleh pekerja yang setingkat dalam perusahaan lain dalam pasar tenaga kerja.
- 4) Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan Kompensasi harus dapat memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku itu muncul lagi dimasa depan.
- 5) Mengendalikan biaya Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan pekerja dengan tingkat biaya yang

wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif para pekerja mungkin di abayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

- 6) Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku
- 7) Sistem gaji atau upah yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Menurut Simamora (2015:449) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memiliki dan mempertahankan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu system kompensasi harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Pemberian kompensasi dimaksudkan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian kompensasi merupakan bentuk kepuasan kerja yang dinyatakan dalam bentuk uang maupun fasilitas. Menurut Sedarmayanti (2017:175) terdapat dua dimensi dan beberapa indikator dari kompensasi yaitu diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan teggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai ataupun berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu:

- a Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
  - b Kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima
  - c Bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.
- 2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja diluar gaji/upah tetap, yang dapat berupa barang atau uang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu:

- a Kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan
- b Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup
- c Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
- d Kesesuaian dengan penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

Besarnya balas jasa telah ditentukan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi ini lah yang akan digunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan diterima dan dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Jika balas jasa yang diterima semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak hal pula dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

### 2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu:

Tamás Bányai (2019:288) menyatakan *“Performance is the process or action of accomplishing or carrying out an action, task, or function. It is the accomplishment of a given task”* yang dapat diartikan “Kinerja adalah proses atau tindakan untuk menyelesaikan atau melaksanakan suatu tindakan, tugas, atau fungsi. Ini adalah pencapaian tugas yang diberikan”.

Armin Trost (2020:19) menyatakan *“Employee performance is combined with the potential assessment, then the company is in a position to identify so-called high potential employees within the process of a so-called talent review”* yang dapat diartikan “Kinerja karyawan digabungkan dengan penilaian potensi, maka perusahaan berada dalam posisi untuk mengidentifikasi apa yang disebut karyawan berpotensi tinggi dalam proses yang disebut tinjauan bakat”.

A.AAnwar Prabu Mangkunegara (2017:67), mendefinisikan kinerja karyawan adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedarmayanti (2010:260), menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara

keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Gary Dessler yang dialih bahsakan oleh Eli Tanya (2009:42), menyatakan bahwa:

“Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan Disiplin Kerja, khususnya rencana diklat dan menyetujui rencana.
- f. Jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja karyawan guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Adapun Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Sedangkan menurut Gold (2017) tujuan dan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Klarifikasi ekspektasi dan standar kinerja.
- b. Menetapkan tujuan dan target.
- c. Alokasi penghargaan.
- d. Identifikasi kebutuhan belajar dan pengembangan.
- e. Manajemen karir.
- f. Merencanakan tindakan perbaikan.
- g. Meningkatkan motivasi dan moral.
- h. Peningkatan produktivitas dan kualitas karyawan.
- i. Peningkatan komunikasi.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) yaitu:

##### **1. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120). Apabila *IQ* superior,very



superior, gifted, dan genius dengan pendidikan memadai untuk jabatannya serta mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kinerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68) kinerja dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individu meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis meliputi: persepsi, attitude, personality, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

Sedangkan menurut Armstrong (2017:197) ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

### 1. *The Individual*

Yang membutuhkan tingkat pengetahuan dan keterampilan, motivasi, dan keterlibatan yang tepat untuk bekerja secara efektif.

### 2. *The Individual's*

Job yang harus dirancang untuk memberikan kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan memberikan tingkat otonomi yang

sesuai dalam melaksanakan pekerjaan.

### 3. *The Individual's*

Manager Yang harus memberikan kepemimpinan dan dukungan dan bertindak sebagai pelatih dan mentor sesuai kebutuhan.

### 4. *The Individual's Work*

Group Yang anggotanya akan memberikan pengaruh positif atau negatif yang kuat pada sikap, perilaku, dan kinerja individu.

### 5. *The Organization*

Yang harus memberikan visi yang kuat dan koheren serta mengoperasikan sistem kerja yang memfasilitasi kinerja tinggi.

## **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, adapun dimensi dan indikator kinerja yaitu:

### 1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian, dan kehandalan.

## 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu: ketepatan waktu, hasil kerja, dan kepuasan kerja.

## 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

## 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Opan Arifudin 2019  Jurnal: Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. GLOBAL  (PT.GM)  Vol. 3 No. 2	Hasil penelitiannya yaitu: kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,	Memiliki kesamaan Meneliti variabel kompensasi sebagai variabel bebas.  Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Peneliti tidak meneliti variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas.  Tempat dan Objek memiliki perbedaan

2	<p>ka Fatmawati Moh. Aris Pasigai Nasrullah (2019)</p> <p>Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di kantor badan perencanaan pembangunan daerah (bappeda) kabupaten bulukumba</p> <p>Vol 3 No 1</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu: Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai, Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Memiliki kesamaan variabel yang diteliti yaitu pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian dan waktu penelitian</p>
3	<p>Job Tukunimolongo, 2016</p> <p><i>effect of on-the-job training on employee performance in kenya: Case Of Mumais sugar Company Limited</i></p> <p>Vol.3, Issue, pp (7-24),</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: bahwa program pelatihan kerja lebih cenderung meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh langsung signifikan antara program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variabel kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
4	<p>Francisa</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu: pelatihan kerja</p>	<p>Memiliki kesamaan</p>	<p>Peneliti tidak meneliti</p>

	<p>Rachmawati. Angora 2016</p> <p>Jurnal: Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trias sentosa, krian sidoarjo</p> <p>Vol,4, No.2</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>variabel kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
5	<p>Muhi Mukti, Robiatul Adawiyah 2019</p> <p>pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kabupaten Pandeglang</p> <p>Vol. 6,No.3</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu: bahwa secara simultan variabel Pelatihan (X1) dan Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variabel pelatihan kerja dan kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>

6	<p>Yan Kurnia Hendrawan</p> <p>2016</p> <p>pengaruh pelatihan-pengembangan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasi PT PLN (Persero)</p> <p>Vol. 16, No. 1</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu: bahwa komitmen memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan secara tidak langsung dengan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pada motivasi, komitmen organisasi telah memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang kuat akan membawa pengaruh yang kuat bagi Pelatihan dan Pengembangan serta motivasi pada kinerja pegawai didalam perusahaan.</p>	<p>Memiliki kesamaan</p> <p>Meneliti variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variabel kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
7	<p>Ade Firmansyah, Havidz Aima 2020</p> <p>Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat</p> <p>Vol. 12, No. 6</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: Bahwa Pelatihan, Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki kesamaan</p> <p>Meneliti variabel pelatihan kerja dan Kompensasi kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti</p>	<p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>

			kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	
8	<p>Maulana Kurnia Sandhy, Aminuddin Irfani 2018</p> <p>Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rekatama Putra Gegana Bandung</p> <p>Volume 4, No. 2, Tahun 2018</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: Bahwa pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Rekatama Putra Gegana Bandung berpengaruh secara signifikan</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variabel kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
9	<p>Stefanus Andi Pratama, Gunawan Eko Nurtjahjono 2015</p> <p>pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variabel kompensasi kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variable Pelatihan sebagai variabel bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>



	Vol. 25 No. 1 Agustus 2015		kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	
<b>10</b>	dinus kenelak, riane johnly pio, sonny gerson kaparang 2016  pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha baliem arabica di kabupaten Jayawijaya  Vol. 17 No. 2	Hasil penelitian yaitu: bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial	Memiliki kesamaan Meneliti variabel kompensasi kerja sebagai variabel bebas.  Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Peneliti tidak meneliti variable Pelatihan sebagai variabel bebas.  Tempat dan Objek memiliki perbedaan
<b>11</b>	jojor l. sihotang drs. agus hermani ds, mm dr. widiartanto, s.sos, m.ab 2015  pengaruh kompensasi, pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagina	Hasil penelitian yaitu: bahwa terdapat pengaruh yang kuat, positif dan signifikan antara kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran baik secara parsial maupun	Memiliki kesamaan Meneliti variabel kompensasi kerja dan Pelatihan Kerja sebagai variabel bebas.	Tempat dan Objek memiliki perbedaan

	<p>pemasaran PT. njonja meneer Sermarang</p> <p>Vol. 11 No. 8</p>	simultan.	Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	
12	<p>Gino E. Wuse Sontje M. Sumayku Roy F. Runtuwen 2018</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International, Tbk Daihatsu Cabang Malalayang</p> <p>Vol. 6 No. 3 Tahun 2018</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International TBK,</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variable pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variable kompensasi kerja sebagai variable bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
13	<p>Diar Estiwinengku, Zunaidah, Bambang Bemby Soebyakto 2019</p> <p><i>The Influence Of Human Resource Training And Work</i></p>	<p>Hasil penelitian yaitu: bahwa pelatihan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PP London Sumatra Indonesia</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variable pelatihan kerja sebagai variabel bebas.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variable kompensasi kerja sebagai variable bebas.</p>

	<p><i>Culture Company Of The Performance Of An Employee Of PT PP London Sumatra Indonesia</i> (Lonsum) Musi Banyuasin - South Sumatera</p> <p>Volume-3 Issue-12</p>	(Lonsum) Musi Banyuasin - South Sumatera	Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Tempat dan Objek memiliki perbedaan
14	<p>Nirvana Monika Sangkaen Wehelmina Rumawas Sandra Asaloei 2019</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado</p> <p>Vol. 8. No. 1, 2019</p>	Hasil penelitian yaitu: bahwa terdapat pengaruh yang kuat, positif dan signifikan antara kompensasi, terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variable kompensasi kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variable pelatihan kerja sebagai variable bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
15	<p>maulia eka riani, m. syamsul maarif, dan Joko affandi 2017</p>	Hasil penelitian yaitu: bahwa terdapat pengaruh yang kuat, positif dan signifikan antara pelatihan kerja, dan motivasi terhadap	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variable pelatihan kerja sebagai variabel</p>	Peneliti tidak meneliti variable kompensasi kerja sebagai variable

	<p>Pengaruh Program Pelatihan dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt. <i>TD automotive compressor</i> Indonesia</p> <p>Vol. 3 No.2</p>	<p>kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>bebas.</p> <p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>
<b>16</b>	<p>Rini Astuti, Indah Sari 2018</p> <p>pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt. kemasindo cepat nusantara medan</p> <p>Vol. 8 No.5</p>	<p>Hasil penelitian yaitu: bahwa terdapat pengaruh yang kuat, positif dan signifikan antara pelatihan kerja, kompensasi, terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>Memiliki kesamaan Meneliti variabel kompensasi kerja dan Pelatihan Kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah Peneliti (2021)

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan landasan ilmiah yang memuat teori-teori yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Perkembangan suatu perusahaan baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru, perlu mendapat perhatian dan respon dari perusahaan. Dalam era globalisasi ini, persaingan merupakan salah satu pemicu perubahan yang harus dipertimbangkan dimana ada suatu tuntutan mengenai kebutuhan perusahaan atau organisasi dalam memiliki sumber daya manusia yang professional dan berkualitas. Sumber daya manusia adalah faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk menciptakan hal tersebut perlu adanya suatu dorongan atau rangsangan dari suatu perusahaan atau organisasi demi tercapainya suatu efektifitas sebuah perusahaan atau organisasi dan salah satunya adalah mengenai peningkatan kinerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh faktor pelatihan kerja dan kompensasi setiap karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan sangat penting untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, dimana pelatihan mempengaruhi karyawan dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Program pelatihan terjadi pada karyawan baru maupun lama. Pelatihan kepada karyawan baru merupakan kebutuhan yang mendasar, karena umumnya terdapat perbedaan kualitas yang terdapat pada masing-masing

karyawan tersebut. Pelatihan akan membuat karyawan baru diperkenalkan dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya, sehingga diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan diberikan sejalan dengan perubahan-perubahan metode kerja, yang menuntut pada perubahan sikap pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan. Program pelatihan pada sebuah perusahaan merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pemberian pelatihan ini dimaksudkan untuk membantu mereka dalam meningkatkan pengetahuan keterampilan serta kecakapan di bidangnya. Sehingga setelah menduduki jabatan tertentu tidak terjadi (gap) antara kemampuan yang diminta oleh perusahaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Job Tukunimolongo (2016) yang menyebutkan bahwa program pelatihan kerja lebih cenderung meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh langsung signifikan antara program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut didukung juga oleh Francisa Rachmawati (2016). pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan Maulana Kurnia Sandhy, Aminuddin Irfani (2018) Bahwa pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Rekatama Putra Gegana Bandung berpengaruh secara signifikan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Opan Arifudin (2019) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut didukung juga oleh Dinus Kenelak, Riane Johnly Pio, Sonny Gerson Kaparang (2016) bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial, sejalan dengan Stefanus Andi Pratama, Gunawan Eko Nurtjahjono (2015) bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial.

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan atau organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang secara optimal adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya. Pelatihan kerja dan kompensasi saling berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan pelatihan kerja akan berdampak positif pada kemampuan, pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman kerja yang baik akan membuat karyawan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan

kompensasi akan meningkatkan semangat kerja pada karyawan sehingga kinerja karyawan berada pada titik maksimal. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang harus didukung oleh pelatihan dan kompensasi perusahaan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.

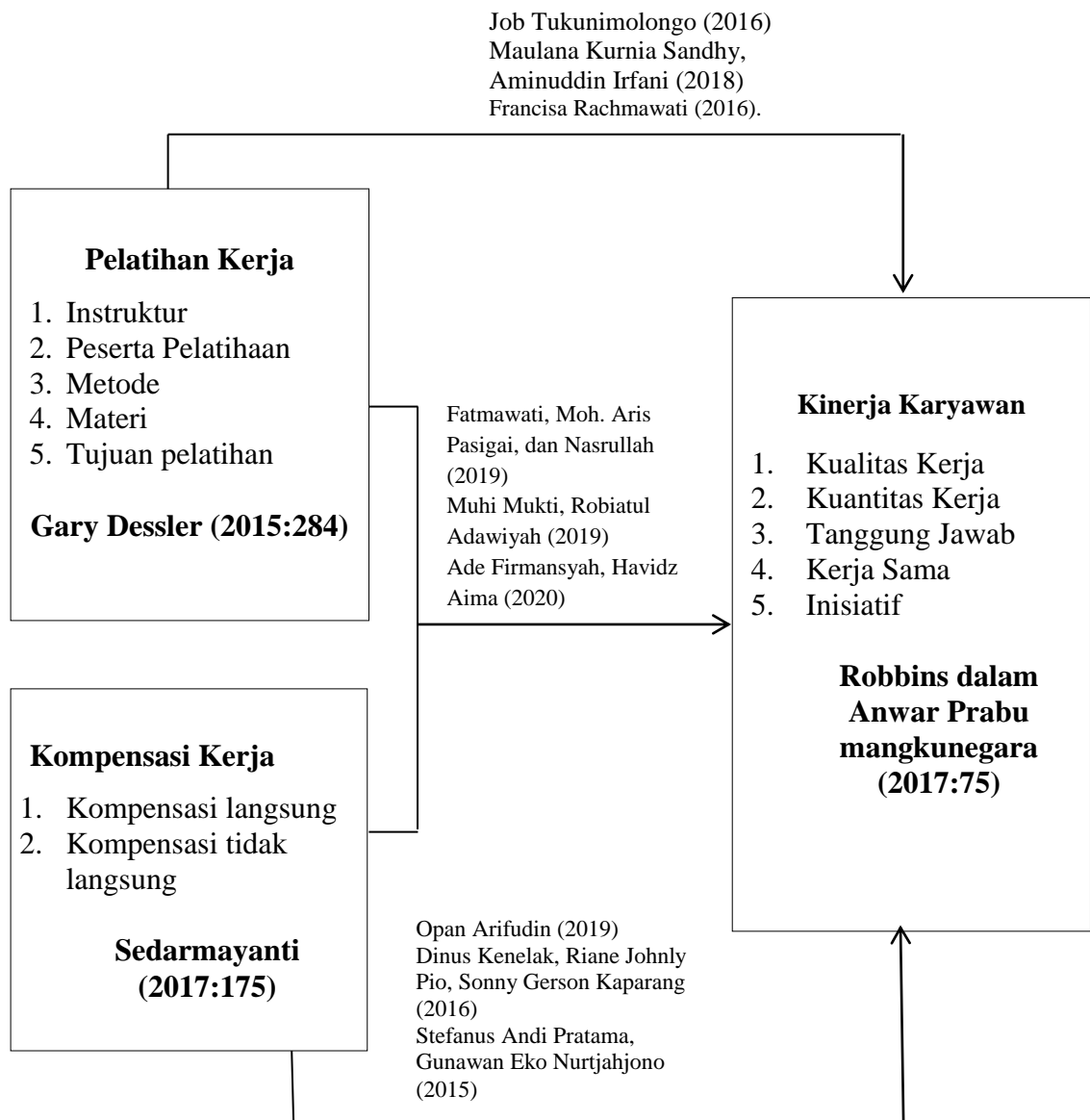
Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fatmawati, Moh. Aris Pasigai, dan Nasrullah (2019) dengan hasil penelitian ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai, Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Muhi Mukti, Robiatul Adawiyah (2019) dengan hasil penelitian bahwa secara simultan variabel Pelatihan (X1) dan Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Penelitian tersebut didukung juga oleh Ade Firmansyah, Havidz Aima (2020) bahwa Pelatihan, Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka paradigma penelitian ini seperti gambaran dibawah ini:



### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar di bawah ini



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:63) pengertian hipotesis adalah sebagai berikut:

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

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu di atas, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut :

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Pelatihan kerjaberpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.