

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada Kajian Pustaka Penulis akan mengemukakan teori-teori yang diperoleh dari berbagai sumber dan pendapat dari para ahli yang berkaitan dengan judul skripsi penulis diantaranya, pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sebuah kegiatan formal maupun informal. Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan, sehingga subsistem tersebut harus berjalan selaras dan terkoordinasi. Pelaksanaan manajemen yang baik akan mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi itu sendiri, karyawan, maupun masyarakat.

2.1.1.1 Pengertian manajemen

Afandi (2018:1) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antar karyawan guna mencapai tujuan yang sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat

menentukan pencapaian sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia guna mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien.

Amirullah (2018:8) Mengutarakan bahwa fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian kegiatan untuk usaha guna mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Richard L. Daft (2019:8) mendefinisikan bahwa "*Management is the achivement of organizational goals in am effective and efficient way throught planning, organizing, leadership and control of organizational resource*". Artinya : Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, serta berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen yang telah dikembangkan oleh para pakar memiliki perbedaan fungsi. Akan tetapi pada prinsipnya, pada setiap fungsinya memiliki penjabaran makna yang cukup luas. Masing-masing fungsi

saling berhubungan tidak berdiri sendiri dan saling berpengaruh serta bergerak ke arah yang telah direncanakan.

A. Coulter (2018: 45) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi yang sangat penting karena apa yang di deskripsikan dalam perencanaan adalah sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Otoritas pekerjaan dan alokasi biaya yang di berikan Direksi secara menyeluruh, pembagian tugas yang di berikan oleh pemimpin di tingkat akhir kepada para manajer, sedangkan manajer mengatur serta mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan berfungsi mengarahkan serta menggerakkan bawahanya sesuai dengan tingkat kewenangannya dan Proses pemberian motivasi, instruksi atau bimbingan dalam memecahkan permasalahan kepada karyawan sesuai dengan tingkat kewenangannya, guna merealisasikan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berfungsi untuk memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 unsur, hal tersebut dikemukakan oleh Agustini dalam Abdurrahman, L. Hendra Maniza, Maya Lestari (2018:33). Dijelaskan unsur unsur manajemen adalah sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana. Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan terlebih dahulu adalah manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin manajer tidak akan mencapai tujuannya.

2. Uang (*Money*)

Uang sangat di perlukan dalam melakukan berbagai aktivitas perusahaan. Uang di gunakan untuk membayar upah/gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi. Material juga berperan penting terhadap kelancaran sebuah proses produksi, tanpa adanya sebuah bahan tentu saja proses produksi tidak akan berjalan. Dalam melakukan pekerjaan, bahan merupakan penunjang terciptanya skill pada manusia.

4. Mesin (*Machines*)

Kegiatan perusahaan sangat membutuhkan mesin-mesin dalam pelaksanaannya guna mencapai tujuan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Untuk melakukan setiap kegiatan agar terberdaya dan berhasil, manusia dihadapkan beberapa alternatif metode atau cara melakukan sebuah pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar juga tidak kalah penting dengan sarana lain di dalam manajemen. Tujuan produksi tidak ada artinya jika tanpa adanya pasar yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan dalam organisasi tidak dapat lepas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci penentu suatu nilai atau keberhasilan organisasi. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri karena Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah *asset* (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Karakteristik dan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda menyebabkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia, sehingga diperoleh karyawan yang berkualitas. Selain itu, manajemen sumber daya

manusia dilakukan untuk mensinergikan antara tujuan organisasi dengan tujuan karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di kemukakan oleh beberapa peneliti yaitu sebagai berikut :

Prasadjia Ricardianto (2018:15) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni atau cara yang mengatur suatu hubungan dari tenaga kerja yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan secara bersama-sama.

Hasibuan (2019:10) Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Kasmir (2020:6) menyatakan bahwa "*Human Resources Management Refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance*". Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

James A.F. Stoner (2021:10) menyatakan bahwa “*Human resource management is a continuous procedure that aims to supply an organization or company with the right people to be placed in the right positions and positions when the organization needs them.*”

Arif Yusuf Hamali (2021:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat maksimal.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan penelliti simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dari *planning,organizing,leading, and controlling* dengan cara mengelola sumber daya manusia agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi dan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Sumual (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2020:17) dibagi menjadi dua, yaitu :

- A. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*Planning*)

a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan tepat waktu dan mendapatkan hasil yang baik.

d. Pengendalian (*Controlling*) kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau

keslaahan maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

B. Fungsi Operasional

1. Pengadaan (*Procurement*), Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan itu sendiri.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba,

sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lain.

2.1.3 Pelatihan Karyawan

Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2019:259) Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang memberikan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia (SDM) Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya

manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Shofiatun (2019:38) Menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan Metode tertentu guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan bekerja seseorang.

Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2019:259), *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para perlu belajar tentang keahlian baru.

(Zainal 2020:171) terdapat empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas antara lain :

1. *Assessment*: Metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kompetensi SDM. Penerapannya dilakukan untuk mengidentifikasi dan menjangkau karyawan, yang dinilai mempunyai potensi dari sisi manajerial untuk menduduki posisi tertentu dikemudian hari.
2. *Design* : langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara profesional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi,

3. *Delivery* : Dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para trainer agar para trainer bisa memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya yaitu agar peserta pelatihan mampu melatih,
4. *Evaluation* : Suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Sikula dalam sedarmayanti (2020:164) Ada juga pengertian pelatihan adalah kegiatan yang dirancang memberikan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah kegiatan yang mengembangkan karyawan untuk mempelajari dan memaksimalkan pengetahuan dan kemampuan sesuai bidang yang dilatih yang berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam perusahaan.

2.1.3.2 Jenis Pelatihan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional,

lembaga pendidikan, *trainer* professional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan.

- a. *In-house training. On the job training (OJT)* merupakan orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Gary Dessler (2022), orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan. Program-program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.
- b. *External training* Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar ini keunggulannya adalah: memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan), lebih sedikit masalah yang akan timbul, dan bisa sekaligus dengan program ice breaking perusahaan.

2.1.3.3 Operasionalisasi Pelatihan

Barnardin & Russell (dalam Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2020) Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*),
tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*)
bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*)
yang bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis seperti dikatakan oleh Bernardin & Russell yaitu: analisis organisasional, analisis karyawan dan analisis person/individu. Analisis organisasional ini mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi.

Analisis karyawan ini mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya di pelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan. Serta analisis individu ini berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, tahap selanjutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap ini tidak bisa dilepaskan dengan upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan. mengklasifikasikan metode pelatihan atas 2 kategori:

1. *Informational methods*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, ketrampilan dan sikap.
2. *Experimental methods*, metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan.

2.1.3.4 Dasar-Dasar Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Pelatihan atau training adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk

meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan professional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan. Pengembangan SDM merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi.

2.1.3.5 Tujuan serta Manfaat Pelatihan

Ada beberapa tujuan serta manfaat pelatihan baik yang dirasakan oleh pegawai maupun bagi organisasi. Diantaranya adalah tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan permasalahan operasional, memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi, mempersiapkan karyawan untuk promosi dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih

produktif. Selain yang dipaparkan di atas ada beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi:

1. Cara mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas
2. Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat organisasi lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan organisasi
3. Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi
Disamping tujuan tersebut, ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan baik bagi pegawai maupun organisasi. Diantaranya:
 - 1) Manfaat bagi organisasi
 - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - b. Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan
 - c. Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
 - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
 - f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
 - g. Menyelesaikan konflik secara fungsional

2) Manfaat bagi pegawai

- a. Membantu membuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional
- d. Menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan
- e. Meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stress, frustasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri
- f. Memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknikal dan intelektual
- g. Meningkatkan kepuasan kerja
- h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang
- i. Meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

2.1.3.6 Tahap-tahap Pelatihan

Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.

2. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penyusunan program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Langkah pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan antara lain:

- a. Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek obyek yang akan dikembangkan
- b. Menentukan materi
- c. Menentukan metode pelatihan dan pengembangan
- d. Memilih pelatih sesuai kebutuhan
- e. Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan
- f. Memilih peserta
- g. Melaksanakan program
- h. Melakukan evaluasi program

Kebutuhan Pelatihan dan pengembangan SDM, Faktor yang Mempengaruhi dan Evaluasi Pelatihan serta Pengembangan SDM

1. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Analisa kebutuhan organisasi: untuk mengetahui dibagian mana organisasi memerlukan pelatihan
- b. Analisis kebutuhan pekerjaan: mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan,
- c. Analisis kebutuhan individu: mengidentifikasi karakteristik karyawan, artinya kemampuan dan ketrampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan
- d. Penetapan sasaran pelatihan : Setelah analisis kebutuhan organisasi, pekerjaan dan individu, pelatihan juga membutuhkan sasaran yang harus ditetapkan. Tidak lain untuk melengkapi kebutuhan pelatihan tersebut. Sasaran pelatihan yang efektif berupa keadaan yang sebaiknya dihasilkan oleh suatu program pelatihan organisasi, departemen, atau individu selesai menjalani pelatihan tersebut. Hasil pelatihan harus dijelaskan secara tertulis. Sasaran pelatihan dapat dikelompokkan sebagai berikut:
 - 1) Sasaran intruksional
 - 2) Sasaran organisasional dan departemental
 - 3) Sasaran kinerja dan pertumbuhan individu

2.1.3.7 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal Rivai (2019) , dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.

Menurut Edison (2020) Yang berpartisipasi dalam program pada umumnya program didesign untuk memberi kemampuan atau keterampilan tertentu sehingga perlu diperhatikan peserta yang akan menjadi target pelatihan, target audience.

1. Siapa pelatih atau instruktur nya ,Pelatih bisa diambil dari luar dan dalam organisasi seperti supervisor, *co-workers*, spesialis, konsultan dari luar, universitas, para manajer, dan sebagainya.

2. Media apa yang akan digunakan

Ada beberapa cara pembelajaran yang bisa diterapkan. Secara umum yang biasa diterapkan adalah ceramah, diskusi, dan studi kasus amun ada beberapa cara lain yang bisa dicoba seperti permainan peran (*role playing*) dan model tingkah laku (*behaviour modelling*), *group participant*, rotasi pekerjaan, simulasi, pelatihan laboratorium , dsb.

3. Apa tingkat pembelajarannya

Ada empat kategori utama tingkat pembelajaran yaitu keterampilan dasar, kemampuan pekerjaan dasar, kemampuan interpersonal, dan kemampuan koseptual.

4. Prinsip-prinsip diklat apa yang dibutuhkan

Ada tiga prinsip diklat yang biasa dianalisis yaitu: apakah diklat dilaksanakan untuk memotivasi pegawai, untuk mengantisipasi peluangpeluang yang ada, atau untuk penguatan dan penyegaran

5. Prinsip-prinsip pembelajaran apa yang akan dipakai

Ada lima prinsip utama pembelajaran yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfers, atau perpindahan, dan umpan balik.

6. Dimana program akan dilaksanakan

Pertimbangan terakhir untuk melaksanakan program pelatihan adalah dimana atau bagaimana program akan dilaksanakan. Ada tiga kategori yaitu : *at the job, on-site tetapi bukan on-the job, dan off-site*.

2.1.3.8 Metode Pelatihan

Berdasarkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan tersebut, rincian metode pelatihan metode pelatihan dan pengembangan menurut mangkunegara (2020) sebagai berikut:

1. *On the job* (pelatihan di tempat kerja) meliputi:
 - a. *Rotation of assignment/job rotation/planned progression*/pertukaran pekerjaan
 - b. *Coaching and counseling*/bimbingan dan penyuluhan
 - c. *Apprenticeships/understudy*/magang
 - d. *Demonstration and exsample*/demonstrasi dan pemberian contoh/unjuk kerja
 - e. *Evaluation system*/sistem evaluasi
 - f. *Temporary assignment*/penugasan sementara
 - g. *Job instruction*/intruksi pekerjaan
 - h. *Task force*/proyek khusus
 - i. *On the job experience*/pengalaman di tempat kerj

2. *Off the job* (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya) terdiri dari:
 - a. *Simulation* (simulasi)
 - 1) *Case study*/studi kasus/telaah kasus
 - 2) *Role playing*/bermain peran
 - 3) *Business game*/pemainan peran dalam bisnis
 - 4) *Vestibule training*/pelatihan beranda
 - 5) *Laboratory training*/pelatihan laboratorium
 - 6) *Sensitivity training/group experience*/latihan sensitivitas
 - 7) *Multiple management/junior board of executive*/manajemen ganda/direktur ganda
 - 8) *Behaviour modelling*/peniruan perilaku
 - 9) *Outbon training/widerness training*/pelatihan alam terbuka
 - 10) *In basket*/permainan keranjang surat
 - 11) *Field trips*/tamasya lapangan
 - 12) *Correspondence courses*/kursus korespondensi
 - 13) *Inspection*/inspeksi
 - 14) *Executive development training*/latihan pengembangan eksekutif
 - 15) *Exercise*/latihan
 - 16) *Programmed instruction*/intruksi terprogram
 - 17) *Special meeting/committee project,staff meeting*
 - 18) *Structured insight*/wawasan terstruktur
 - 19) *Selective reading*/membaca selektif
 - 20) *Committee assignment*/penugasan komisi

- 21) *Brainstorming*/curah pendapat
- b. *Information presentation* (presentasi informasi)
 - 1) *Lecture*/kuliah
 - 2) *Conference*/konferensi/seminar
 - 3) *Transaction analysis*/analisis transaksi
 - 4) *Video presentation*/presentasi video
 - 5) *Programmed instruction*/intruksi terprogram
 - 6) *Self study*/belajar mandiri
 - 7) *Compensation*/kompensasi
 - 8) *Supervised reading and research*/tugas baca dan riset yang Diawasi.

2.1.3.9 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Berdasarkan Teori dari Gomez Mejia, Balkin, dan Candy (2019:259) ada 5 Dimensi dan 10 indikator pelatihan diantaranya sebagai berikut:

1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

- a. Kesesuaian tujuan pelatihan kerja
- b. Kesesuaian sasaran pelatihan

2) Para Pelatih (*trainers*)

Instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

- a. Materi yang dikuasai pelatih
- b. Sajian materi yang diberikan pelatih

3) Materi Pelatihan

Materi Pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, Kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

- a. Materi yang disampaikan
- b. Mudah tidaknya materi yang diberikan

4) Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan Teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

- a. Metode yang digunakan
- b. Fasilitas metode yang digunakan

5) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan adalah Karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staff yang mendapat rekomendasi pimpinan.

- a. Penguasaan materi yang diberikan
- b. Perilaku peserta saat setelah pelatihan

2.1.5 Kompensasi

Menurut Akbar (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai/karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian kompensasi agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya. Kompensasi adalah sesuatu yang berhubungan dengan upah dan gaji. Pada dasarnya, kompensasi memiliki arti yang lebih luas dari hanya sekedar upah dan gaji. Upah dan gaji hanya menekankan pada balas jasa bersifat finansial seperti

(gaji, upah, uang pension, komisi, bonus, uang asuransi) tetapi kompensasi meliputi balas jasa non-finansial seperti (kenyamanan lingkungan kerja, tantangan kerja) jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Akbar (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

Sutrisno (2022:181) Kompensasi mencakup semua bentuk upah yang dibayarkan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaannya..

Emerson (2023:112) *compensation can be defined as a for reciprocal services provided to employees as a form of appreciation for contribution and their work to the organization. The compensation can in the form of direct or indirect financial, as well as the award can also be indirect. Artinya :* kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut

2.1.4.2 Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda.

Mangkunegara (2019:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Berikut penjelasannya:

1. Kompensasi langsung
 - a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per haari, dan per setengah hari.
 - b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
2. Kompensasi tidak langsung
 - a. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
 - b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Edison (2020:152) (*compensation consists of compensation normative and policy the distribution is based on behavior that refers to the applicable laws*). Kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundangundangan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Akbar (2021:125) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja.

Berdasarkan bentuk kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk kompensasinya, dapat memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

2.1.4.3 Sistem Pembayaran Kompensasi

Sedarmayanti (2023:174) menyatakan bahwa sistem pembayaran kompensasi yang sering diterapkan adalah:

1. Sistem waktu
 - a. Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan.
 - b. Administrasi pengupahannya yang relatif mudah diterapkan pada pegawai tetap, dan pekerja harian.
2. Sistem hasil
 - a. Kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pegawai, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
 - b. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan pegawai tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti pegawai administrasi.

3. Sistem borongan

- a. Cara pengupahan yang penempatannya atau penetapan besarnya jasa didasarkan volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.
- b. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- c. Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi tepat untuk memperoleh balas jasa wajar, perhitungan yang tepat.

2.1.4.4 Tujuan Kompensasi

Pada umumnya, program kompensasi (sistem balas jasa) yang dilaksanakan bertujuan untuk menyelaraskan berbagai kepentingan kepentingan organisasi atau perusahaan, karyawan, masyarakat dan pemerintah. Dengan demikian masalah kompensasi menjadi kegiatan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena harus memberikan kepuasan bagi semua pihak. Untuk itu, program kompensasi dalam suatu organisasi/perusahaan harus dilakukan dengan adil. Tentunya pemberian kompensasi kepada para pekerja yang satu dengan pekerja lainnya dapat berbeda-beda, tanggung jawab kerja berbeda, maa kerja berbeda atau adanya tuntutan keahlian di bidang tertentu.

Batjo dan Shaleh (2022:88) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah: Ikatan Kerja Sama Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang

layak sesuai dengan peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

1. Kepuasan Kerja Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, memperoleh status, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.
2. Pengadaan Efektif, Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar pada organisasi tersebut.
3. Motivasi, Motivasi dari manajer secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.
4. Stabilitas Pegawai, Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.
5. Disiplin, Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

6. Pengaruh Serikat Buruh, Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.
7. Pengaruh Pemerintah, Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti peraturan pemerintah setempat atau yang biasa disingkat perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah. Sejalan dengan hal tersebut dikemukakan oleh Akbar (2021:127) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:
 1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan *economic security* bagi pegawai.
 2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan giat.
 3. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan.
 4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai)

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut

diharapkan terciptanya suasana lingkungan kerja yang hikmat tanpa ada rasa penekanan dengan pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan, sehingga karyawan bekerja dengan nyaman.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan.

Berdasarkan teori dari Akbar (2021:125) ada 2 Dimensi dan 6 indikator sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atau jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu: kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima dan bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Insentif

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang

dapat berupa uang atau barang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu: kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan. Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup, kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan dan kesesuaian penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

- a. Asuransi
- b. Tunjangan
- c. Fasilitas

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa dimensi dan indikator kompensasi merupakan suatu cara mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan dan dapat diukur dengan cara beracuan terhadap indikator-indikator menurut ahli diatas.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja (*perfofmamance*) didefinsikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja disebut dengan job performance atau actual performance atau level of performance Berikut beberapa pengertian Kinerja karyawan.

Jhon Minner (2021:33) *Performance is work performance, ie comparison between work results with predetermined standards, good in terms of quantity and quality of individual or group work organization in carrying out its main tasks and functions based on standards, standard operating procedure criteria and predetermined actions previously or existing within the organization.*

Rismawati dan Mattala (2022:2) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Afandi (2022:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kaswan (2023:278) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerrapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

Rismawati dan Mattala (2023:2) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban

suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Bintaro dan Daryanto (2023:105) mengatakan kinerja adalah kesediaan kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sutrisno (2023:123) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapainya tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Manajemen perusahaan harus mampu membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi prestasi atau kinerja karyawan.

Masram (2023:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

1. Efektifitas dan efisiensi.
2. Otoritas (wewenang).
3. Disiplin.
4. Inisiatif.

Adapun penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.
3. Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku secara tepat dan cepat.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Jhon Miner (2019:70) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- a. Ketelitian kerja
- b. Kerapihan kerja
- c. Kemampuan kerja

3. Kerjasama

Kerja sama adalah proses beregu (berkelompok) di mana karyawan mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu tujuan.

- a. Kekompakan
- b. Partisipasi

4. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

- a. Kesadaran
- b. Pertimbangan kemandirian

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan

gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai perencanaan sumber daya manusia dan pembagian kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah Tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Desnirita, Shintia Carolina (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank mandiri pusat (persero) tbk di Jakarta Selatan Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang (JAAIP)e- ISSN: 2775-9768p- ISSN: 2777-0974Vol.2,No. 2,Oktober2022	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Ni Wayan Diah Suarniti Dewi, I Wayan Pantiyasa, Ni Made Rinyanthi (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di Artotel Sanur Bali. Jurnal Mahasiswa Pariwisata dan Bisnis EISSN: 2828-3325 Vol 01 No 11, 2022: 3227 - 3249	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kompensasi 3. kinerja karyawan	1. Variabel Kepemimpinan 2. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Anisa Husnul	1. Variabel	1. Variabel	1. Pelatihan berpengaruh

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Khotimah, Ahmad Juwaini, Amir Tengku Ramly, Abdul Aziz (2022) Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan, dan Budaya perusahaan terhadap Kinerja karyawan PT BJB Syariah Cabang Bogor Journal of Islamic Economics Volume 1 Nomor 2 Maret 2022	1. pelatihan 2. Variabel kompensasi 3. Variabel kinerja karyawan	1. Kepemimpinan 2. Variabel Budaya Perusahaan 3. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Rio Vicky Bolung, Silcyljeova Moniharapon, Genita G. Lumintang (2018) Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai pada BPMPD provinsi Sulawesi Utara Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1838 – 1847	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kompensasi 3. Variabel kinerja karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Muhammad Ilham, Maya Panorama, dan Peny Cahaya azwari (2021) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Produktivitas keaja sebagai Variabel Intervening Pada Bank Umum Syariah di Kota Palembang Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol.6 No 5, Mei 2021	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel motivasi 2. Variabel produktivitas 3. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. Pelatihan Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Hong Soon Kim SooCheong (Shawn) Jang (2020)	1. Variabel kompensasi 2. Variabel	1. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. <i>The results of this study showed that increasing employee compensation</i>

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry</i> <i>International Journal of Hospitality Management</i> Volume 88, July 2020, 102513	kinerja karyawan		<i>immediately enhances (decreases) restaurant revenue growth (profitability) but decreases (improves) restaurant revenue growth (profitability) after one year</i>
7	Ivalaina Astarina, Tomy Fitrio, Angga Hapsila, Agus Supriyadi, Dwi Cahyono(2022) <i>The Role Of Training In Mediating The Effect Of Competence, Compensation On Employee Performance puskesmas di Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau</i> Jurnal ekonomia P-ISNN: 1852-2648 E-ISNN: 2460-1152	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kompensasi 3. Variabel kinerja karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. <i>The main findings in this study are competency and compensation which affect the employee performance.</i> 2. <i>Training plays a role in mediating the effect of competence and compensation on employee performance.</i>
8	Yanti Dwi Indarti(2018) <i>The Effect of Competence and Compensation to Motivation of Employees and its Impact on employee Performancein the Personnel and Training board of Karawang Regency (AFEBI Management and Business Review AMBR)Vol.03No.01, June2018</i>	1. Variabel kompensasi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Motivasi 3. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. <i>Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</i> 2. <i>Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</i>
9	Lobato, Moya, Trujillo (2019)	1. Variabel Pelatihan	1. Lokasi dan Waktu	1. <i>Consequently, training programs benefited</i>

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Effect of Training on Employee Performance : a Case Study of Bonjours and Khatib & Alami Companies International Humanities Studies, Vol. 5, No. 2, 2019</i>	2. Variabel Kinerja karyawan	Penelitian	<i>employees as well as the two companies. Employees cited that they were able to develop inner satisfaction, received positive evaluation feedback, understood how to achieve a quality output, and developed career beyondc lasswork.</i>
10	Mahardika dan Luturlean, (2020) <i>The Effect of Training on Employee Performance</i> Sumber :ALMANA, Vol. 4, No. 3, 2020	1. Variabel Pelatihan 2. Variabel Kinerja karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian	<i>1. Based on the results of simple linear regression analysis, training improves employee performance by 0.441. training affects the performance of technician employees by 65.1% and 34.9% is influenced by other factors. The advice given by the writer for the company is to hold a workshop or motivational seminar and further increase the type of training material provided</i>
11	Magito(2020) <i>The Effect of Compensation and Work Environment to Employee Performance of PT.Ass (2020)</i> <i>Dinasti International Journal Of Management Science, Vol. 2, No.1, (2020)</i>	1. Variabel kompensasi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Lokasi dan Waktu Penelitian	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
12	Sharma , Taneja (2018) <i>The Effect of Training</i>	1. Variabel Pelatihan	1. Lokasi dan Waktu	1. Pelatihan Berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Employee Performance European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, 2018</i>	2. Variabel Kinerja karyawan	Penelitian	kinerja karyawan 2. Pelatihan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Yuli Ismawati, Wiwin Agustin (2022) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Selatan <i>Economics and Digital Business Review, Vol. 3, No. 2, (2022)</i>	3. Variabel kompensasi	1. Variabel lingkungan kerja 2. Waktu dan tempat penelitian	1. Kompensasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Nanik Alfiyah, Setyo Riyanto (2019) <i>The Effect of Compensation, Work Environment and Training on Employees' Performance of Politeknik LP3I Jakarta International Journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No:-2456-2165</i>	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kompensasi 3. Variabel kinerja Karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Waktu dan tempat penelitian	1. <i>That the greater the influence of compensation, work environment and training, the higher the employee's performance.</i> 3. <i>The results showed that 81.7% of employee performance was influenced by compensation variables, work environment and training.</i>
15	Ashafaq Ahmad , Kabiru Maitama Kura, Palwasha Bibi, Nadeem Khalid, Abdul rahman Jaaffar (2019) <i>Effect of Compensation, Training and Development and Manager support on Employee Commitment: the Moderating effect of Co-worker support</i>	1. Variabel pelatihan 2. Variabel kompensasi	1. Variabel komitmen karyawan 2. Waktu dan tempat penelitian	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. 3. Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai

No	Nama Peneliti Judul penelitian Sumber & Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Journal on Innovation and Sustainability</i> volume 102 – 2019 ISSN: 2179-3565			

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2023)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalanya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti.

Sugiyono (2020:60) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting.

Suriasumantri dalam Sugiyono (2020:60) mengemukakan bahwa kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan setiap perusahaan pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat profitabilitas tinggi, dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka berarti kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk para karyawan. Seperti kita ketahui bahwa latihan kerja atau pelatihan merupakan kegiatan perusahaan dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Sharma , Taneja (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja

yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula dari hasil pelatihan.

Mahardika dan Luturlean, (2020) Based on the results of simple linear regression analysis, training improves employee performance by 0.441. training affects the performance of technician employees by 65.1% and 34.9% is influenced by other factors. The advice given by the writer for the company is to hold a workshop or motivational seminar and further increase the type of training material provided

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Diah Suarniti Dewi, I Wayan Pantiyasa, Ni Made Rinayanthi (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula dari hasil pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut maka pelatihan mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Bisa dikatakan apabila dalam pelaksanaan pelatihan kerja berjalan dengan baik, akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis

pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Tanpa adanya kompensasi, kebutuhankeburuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jeenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang banyak.

Menurut penelitian yang diteliti oleh Yanti Dwi Indarti (2018) Menunjukkan Kompensasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan Magito (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka kompensasi mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Karena semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja juga di dukung oleh Yuli Ismawati, Wiwin Agustin (2022) Menunjukkan Kompensasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

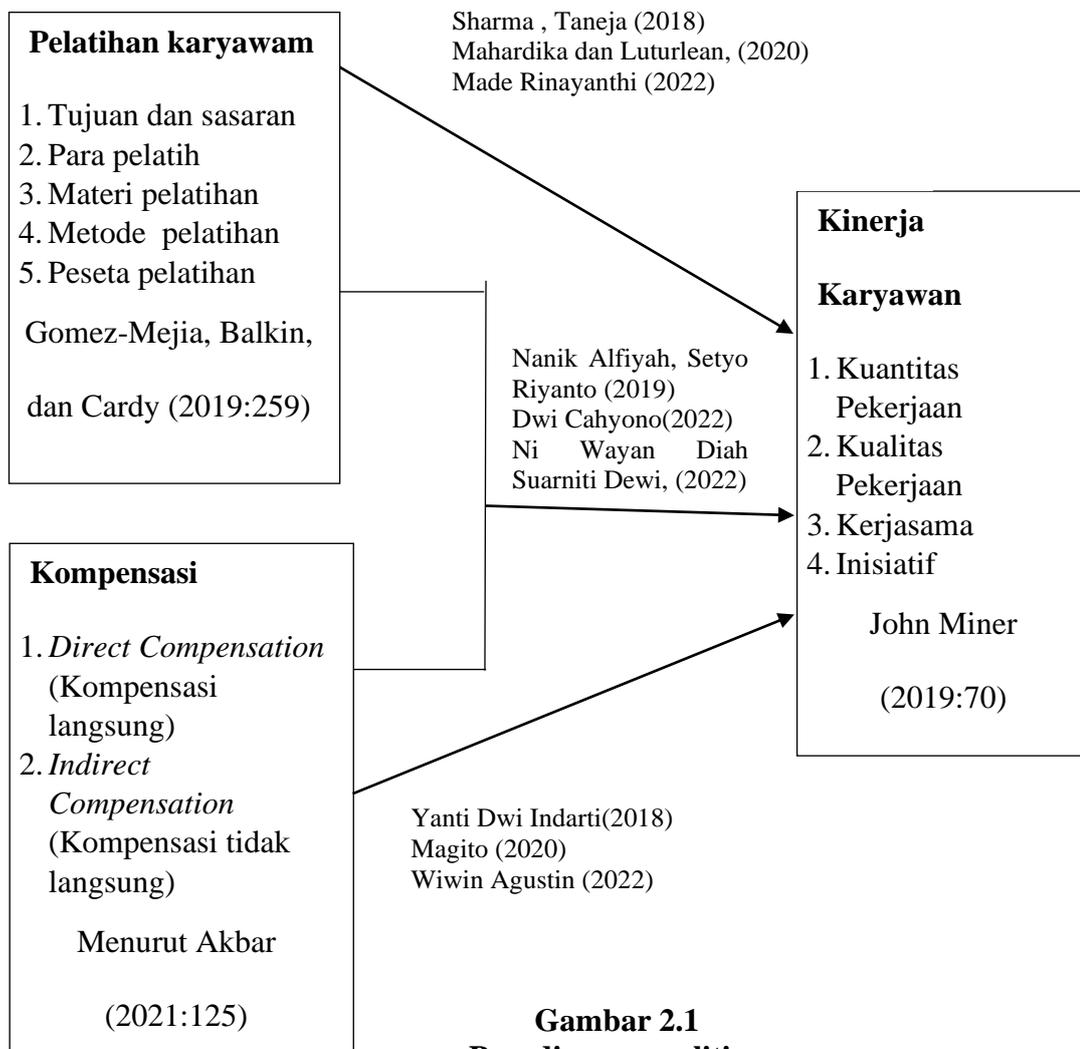
Kinerja karyawan meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pelatihan kerja yang baik dan pemberian kompensasi oleh instansi. Pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh instansi haruslah diberikan secara rutin, karena para karyawan dengan mengikuti pelatihan guna memperbaiki kemampuan kerja karyawan dan menambah wawasan, karena karyawan harus bisa menguasai dan memahami benar pekerjaan yang dilakukannya, melalui pelatihan (*training*) bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan bahkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang diteliti oleh Nanik Alfiyah, Setyo Riyanto (2019) *That the greater the influence of compensation, work environment and training, the higher the employee's performance. The results showed that 81.7% of employee performance was influenced by compensation variables, work environment and training.*

Penelitian yang diteliti oleh Ivalaina Astarina, Tomy Fitrio, Angga Hapsila, Agus Supriyadi, Dwi Cahyono (2022) *The main findings in this study are competency and compensation which affect the employee performance. Training plays a role in mediating the effect of competence an*

Penelitian yang diteliti oleh Ni Wayan Diah Suarniti Dewi, I Wayan Pantiyasa, Ni Made Rinyanthi (2022) Menyatakan bahwa Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis secara parsial
 - a. Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan
 - b. Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan