

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka ini akan dijelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Teori yang dikemukakan disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai pelatihan kerja, kompetensi, motivasi dan kinerja.

2.1.1 Manajemen

Manajemen memiliki definisi yang sangat luas dan dapat diartikan sebagai ilmu seni, maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan kebiasaan secara sadar yang terus dilakukan untuk membentuk dan mengelola suatu organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, manajemen berasal dari kata dalam bahasa Prancis "*management*," yang berarti melaksanakan atau mengatur. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk

mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Istilah manajemen juga berasal dari bahasa Inggris "*management*," yang berakar dari kata dasar "*manage*" yang berarti mengelola atau mengatur.

Manajemen, dalam pengertian terminologis, merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian yang ditujukan pada sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, efektivitas berarti membuat keputusan yang benar dan melaksanakan keputusan tersebut dengan sukses. Efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara bijak dan hemat biaya. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

Menurut Handoko dalam Maghfirah (2020:285) manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha dari para anggota guna penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Manajemen menurut Angelo Kinicki dalam Muhamad Alwi (2023:11) adalah adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien, melalui integrasi kelompok orang dan pengelolaan sumber daya organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Muhamad Alwi (2023:11) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

Menurut George R. Terry dalam Syahputra dan Nuri (2023:53) manajemen

adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini dilakukan secara efektif dan efisien melalui integrasi dan pengelolaan sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya dengan optimal guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan, serta menyelesaikan pekerjaan melalui koordinasi dan kerjasama kelompok.

2.1.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen organisasi dan sebagai panduan manajer dalam melaksanakan fungsi organisasi. Dalam menjalankan suatu organisasi terdapat empat fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik. Menurut George R. Terry dalam Syahputra dan Nuri (2023:56) fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu proses yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan pada masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu proses mengenai bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah

struktur organisasi, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*) yaitu proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian (*Controlling*) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun terjadi perubahan dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Kemudian menurut Handoko dalam Maghfirah (2020:287) fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*. Sedangkan fungsi manajemen menurut Heryana, dkk., (2022:3) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Dari beberapa fungsi manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa Setiap proses manajemen dimulai dengan perencanaan (*planning*). Setelah itu diikuti oleh pengorganisasian (*organizing*) untuk menentukan struktur dan alokasi sumber daya. Selanjutnya, pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading* diterapkan untuk memastikan semua anggota tim bergerak menuju tujuan yang sama. Lalu tahap terakhir adalah pengendalian, yang berfungsi untuk memonitor dan mengevaluasi proses, memastikan tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Semua fungsi ini saling terkait dan penting untuk keberhasilan manajemen

dalam mencapai sasaran organisasi

2.1.2.3 Unsur – Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur-unsur manajemen. Unsur-unsur ini merupakan komponen fundamental yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan proses manajemen. Menurut George R. Terry dalam Syahputra dan Nuri (2023:58) bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen yaitu diantaranya:

1. Manusia (*Man*)

Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah makhluk kerja.

2. Material (*Materials*)

Material atau perlengkapan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

3. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu

dalam era modern tidak dapat diragukan lagi. Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya.

4. Metode (*Method*)

Metode atau cara untuk melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran dalam setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

5. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu alat sekaligus alat nilai, besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

6. Pasar (*Market*)

Market atau pasar merupakan salah satu unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Namun, sebelum dipasarkan suatu produk harus memiliki kualitas yang baik yang sesuai dengan daya beli pasar. Oleh karena itu, untuk menentukan pasar perlu dilakukan kajian secara mendalam sehingga suatu produk bisa tepat sasaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur manajemen meliputi manusia, material, mesin, metode, uang, dan pasar, semua unsur tersebut berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Manusia sebagai sumber daya yang merancang dan menjalankan proses kerja, material sebagai perlengkapan esensial, mesin yang meningkatkan efisiensi, metode yang memastikan kelancaran kerja, uang sebagai alat pengukur dan pendukung aktivitas finansial, serta pasar yang menentukan penerimaan produk atau jasa, semuanya saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang memiliki peran sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya SDM, perusahaan atau organisasi tidak akan dapat beroperasi dengan optimal. Oleh karena itu, SDM memiliki peran krusial dalam mengelola pegawai di dalam organisasi atau perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa kontribusi aktif dari pegawai. Pada dasarnya, manajemen SDM adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan perusahaan dengan individu yang tepat untuk ditempatkan pada posisi yang diperlukan oleh perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler dalam Erliyanti dan Yurmaini (2021:98) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk merekrut, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan mereka.

Menurut Armstrong dalam Shofia Aulia, dkk. (2022:D144), manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset paling berharga dari suatu organisasi, yaitu sumber daya manusia, yang secara individu maupun kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Husni Pasarela (2023:69), menjelaskan bahwa manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses strategis yang melibatkan perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan. Selain itu, MSDM juga meliputi pengelolaan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan bagi karyawan. Secara keseluruhan, tujuan dari MSDM adalah untuk mengelola aset paling berharga dari suatu organisasi-sumber daya manusia-yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo dalam Husni Pasarela (2023:70), fungsi manajemen sumber daya manusia dijabarkan menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional, berikut penjelasannya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan dalam penentuan program sumber daya

manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan yang meliputi penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia merancang struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia, dan faktor-faktor fisik yang akan dilibatkan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan melibatkan pelaksanaan rencana yang sudah disusun dan diorganisasikan, termasuk memotivasi, melaksanakan tugas, dan memberikan perintah agar orang bekerja secara efektif.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah mengamati tindakan dan membandingkannya dengan rencana, serta memperbaiki setiap penyimpangan yang terjadi. Pada saat-saat tertentu, diadakan penyusunan rencana kembali dan disesuaikan dengan penyimpangan yang tidak bisa diubah.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan keterampilan melalui pelatihan untuk mencapai kinerja yang baik. Hal tersebut diperlukan karena adanya perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin kompleks.

6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah balas jasa yang memadai dan layak diberikan kepada

sumber daya manusia atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi tersebut berkaitan dengan evaluasi pekerjaan, kebijakan pengupahan, dan sistem pengupahan.

7. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengntegrasian merupakan upaya untuk mencocokkan kepentingan individu, masyarakat, dan organisasi. Karena adanya tumpang tindih kepentingan di antara mereka, maka penting untuk mempertimbangkan perasaan dan sikap personalia saat menerapkan prinsip dan kebijakan organisasi.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan berfokus pada mempertahankan kondisi kerja yang baik. Penting untuk menjaga angkatan kerja yang mau dan mampu bekerja dengan baik.

9. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama dalam manajemen sumber daya manusia. Ini melibatkan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah personalia yang tepat untuk mencapai sasaran organisasi, termasuk penentuan kebutuhan, perekrutan, seleksi, dan penempatan.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah fungsi terakhir dalam manajemen sumber daya manusia, pemberhentian berkaitan dengan memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan individu ke masyarakat. Pemutusan hubungan kerja bisa terjadi karena pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, meninggal dunia, atau pemecatan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia seperti halnya manajemen umum yaitu mengatur dan mengelola sumber daya manusia dengan baik agar organisasi atau perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut melibatkan pengembangan, pemeliharaan, dan penerapan kebijakan yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan dan efisiensi fungsi organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif individu-individu di dalam organisasi melalui berbagai strategi yang bertanggung jawab secara strategik, etis, dan sosial. Hal ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan kebutuhan individu, peningkatan keterampilan dan motivasi, serta memastikan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif untuk mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan pegawai serta keseluruhan organisasi. Menurut Cushway dalam Rubi Babullah (2024:188), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan saran manajemen dalam pembuatan kebijakan SDM untuk memastikan organisasi memiliki pekerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi, siap menghadapi perubahan, dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan memelihara kebijakan dan prosedur SDM agar organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi terkait implikasi SDM.

4. Memberikan dukungan dan kondisi yang membantu manajer lini mencapai tujuan mereka.
5. Menangani krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk memastikan tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Menjaga standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah meliputi pemberian masukan kebijakan, implementasi prosedur, pengembangan strategi, dukungan manajerial, penanganan krisis, komunikasi internal, dan pemeliharaan standar organisasi, semuanya untuk memastikan karyawan termotivasi, berkinerja tinggi, dan organisasi mampu mencapai tujuannya.

2.1.3 Pelatihan Kerja

Pelatihan secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dirancang secara terencana untuk mengubah sikap, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan melalui pengalaman belajar. Tujuan utamanya adalah mencapai kinerja yang efektif dalam berbagai aktivitas atau tugas tertentu. Melalui pelatihan, individu diharapkan dapat meningkatkan kemampuan mereka sehingga lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan yang efektif juga berperan penting dalam pengembangan karir dan peningkatan produktivitas pegawai, yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini ada beberapa definisi

pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

Menurut Handoko dalam Haryati (2019:92), “pelatihan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Pelatihan juga dapat mencakup perubahan sikap agar pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif”.

Menurut Mathis & Jackson dalam Sarjito dan Sutiningsih (2022:2) menjelaskan bahwa pelatihan adalah sebagai proses pemberian pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diamati kepada individu, sehingga mereka dapat menerapkannya dalam pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan ini memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Wexley dan Yuki dalam Nurriszka Istiqhoro, dkk. (2022:1362), menjelaskan bahwa pelatihan adalah istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Menurut Dessler dalam Hia dan Ayler (2023:1623), menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses di mana pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan, pelatihan (*training*) dapat disimpulkan sebagai proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mereka dapat bekerja lebih efektif. Proses ini mencakup pemberian keterampilan khusus dan pengetahuan yang dapat diterapkan langsung dalam pekerjaan, serta berpotensi mengubah sikap pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan terencana dan sistematis

bertujuan untuk memastikan pegawai memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan

Secara keseluruhan, tujuan dari pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan pemahaman, keterampilan, sikap, dan kompetensi anggota organisasi, baik secara umum maupun khusus terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Gary Dessler dalam Roni Ilham (2022:250) menjelaskan bahwa tujuan pelatihan kerja yang umumnya diperlukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Meningkatkan keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan efektif.
2. Meningkatkan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara rasional.
3. Meningkatkan sikap untuk mendorong kerjasama dengan rekan kerja dan manajemen.

Dari tujuan pelatihan kerja yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama pelatihan kerja pada intinya adalah untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan sikap pegawai. Dengan adanya dukungan perkembangan personal dan profesional pegawai maka akan membuat pekerjaan lebih cepat, efisien, logis, serta mendorong kerjasama antara pegawai dan manajemen.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Berbagai faktor dapat mempengaruhi pelatihan kerja pegawai dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Faktor-faktor tersebut bisa saja menjadi hambatan baik individu pegawai atau organisasi dalam program pelatihan kerja yang dijalani

dalam rangka mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Menurut Kasmir dalam Roy Saputra, dkk. (2022:63), beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Peserta Pelatihan: Perusahaan harus benar-benar menyeleksi calon pegawai yang akan dilatih.
2. Instruktur/Pelatih: Instruktur adalah mereka yang memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku pegawai.
3. Materi Pelatihan: Materi pelatihan adalah bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.
4. Lokasi Pelatihan: Tempat pelatihan, baik di luar maupun di dalam perusahaan.
5. Lingkungan Pelatihan: Kenyamanan tempat pelatihan, yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, akan memberikan hasil yang lebih positif.
6. Waktu Pelatihan: Waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan.
7. Faktor Lainnya: Memperhatikan faktor-faktor di atas sebelum pelatihan dimulai untuk mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan yang mungkin ada.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, program pelatihan kerja dapat disusun dan dilaksanakan dengan lebih efektif, serta dapat membantu pegawai meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.4 Metode Pelatihan Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Barus dan Onan (2023:67), metode yang digunakan dalam pelatihan terdiri dari dua teknik utama: *on the job training* dan *off the job training*.

1. *On The Job Training*

On the job training merupakan metode pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, di mana pegawai diajari untuk menguasai dan melaksanakan pekerjaannya secara langsung. Bentuk-bentuk pelatihan ini termasuk *coaching/understudy* dan pelatihan magang.

2. *Off The Job Training*

Off the job training merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan di luar lokasi kerja atau kantor selama periode tertentu. Bentuk-bentuk pelatihan ini mencakup kuliah, penggunaan media video, *vestibule training*, *role playing*, dan studi kasus.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja dalam Khaerani dan Yusuf (2023:103) terdapat dua metode pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1. Metode *On the Job Training*

- a. *Job Instruction Training*: Pelatihan ini melibatkan seseorang yang bertindak sebagai pelatih untuk memberikan instruksi mengenai cara melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.
- b. *Coaching*: Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan yang membimbing pegawai secara informal dalam melakukan pekerjaan. Job
- c. *Rotation*: Program yang direncanakan secara formal di mana pegawai ditugaskan untuk bekerja di beberapa posisi yang berbeda.

d. *Apprenticeship*: Pelatihan yang mengombinasikan pembelajaran di kelas dengan praktik langsung di lapangan.

2. Metode *Off the Job Training*

a. *Lecture*: Presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih kepada sekelompok peserta pelatihan.

b. *Video Presentation*: Presentasi pengetahuan atau cara melakukan suatu pekerjaan yang disajikan melalui video.

c. *Vestibule Training*: Pelatihan yang dilakukan di tempat khusus yang dirancang menyerupai lingkungan kerja sebenarnya.

d. *Role Playing*: Metode pelatihan dimana peserta diberi peran tertentu untuk dimainkan dalam situasi khusus.

e. *Case Study*: Studi kasus dimana peserta diberikan beberapa kasus untuk dianalisis dan dipecahkan.

f. *Self-Study*: Metode pelatihan dimana peserta belajar sendiri melalui materi yang telah disusun dengan baik.

g. Program *Learning*: Bentuk lain dari *self-study*, di mana peserta menjawab serangkaian pertanyaan yang telah disiapkan dalam buku.

h. *Laboratory Training*: Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi.

i. *Action Learning*: Proses belajar melalui kelompok kecil yang memecahkan berbagai masalah dalam pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan kerja terdiri dari dua teknik utama yaitu *on the job training* dan *off the job training*

yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, baik melalui pengalaman langsung di tempat kerja maupun melalui kegiatan pelatihan kerja yang dilakukan di luar tempat kerja.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan Kerja

Indikator pelatihan kerja digunakan untuk menilai sejauh mana hasil pelatihan yang telah diikuti berkaitan dengan program pelatihan kerja yang diberikan. Berbagai indikator dapat digunakan untuk mengukur efektivitas program pelatihan kerja tersebut. Keberhasilan atau kegagalan program dapat terlihat dari kinerja pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Menurut Gary Dessler dalam Tania (2021:45), indikator pelatihan kerja meliputi beberapa aspek penting:

1. Instruktur

Mengingat pelatih biasanya berfokus pada peningkatan keterampilan, maka pelatih yang dipilih harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, kompeten, dan memiliki kepribadian yang baik. Selain itu, latar belakang pendidikan instruktur harus cukup untuk mendukung pelatihan yang efektif.

2. Peserta

Peserta pelatihan harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Mereka juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Materi ini juga harus selalu diperbarui agar

peserta dapat memahami isu-isu yang relevan dengan kondisi saat ini.

4. Metode

Metode pelatihan kerja harus sesuai dengan jenis materi dan karakteristik peserta untuk menjamin pelaksanaan pelatihan kerja yang efektif.

5. Tujuan

Pelatihan kerja harus memiliki tujuan yang jelas, terutama terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan. Tujuan ini juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar mereka memahami apa yang diharapkan dari pelatihan kerja tersebut.

2.1.4 Kompetensi

Secara umum, kompetensi mengacu pada kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Kemampuan ini mencakup berbagai aspek, termasuk kemampuan intelektual, kemampuan manual, dan bahkan sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh pegawai.

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompetensi diartikan sebagai kecakapan, pengetahuan, kewenangan, dan kekuasaan untuk memutuskan atau menentukan sesuatu. Menurut Lyle Spencer Signe & Spencer dalam Khoifatul Badriyah (2022:40), menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi seberapa efektif mereka dalam bekerja. Karakteristik ini memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja individu, yang menunjukkan apakah seseorang dapat bekerja dengan baik atau mencapai hasil unggul di tempat kerja atau dalam situasi tertentu.

Menurut Sutrisno dalam Badriyah (2022:40), kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang baik, dan penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Menurut Michael Armstrong dalam Sari Cindy F., dkk., (2023:202) menjelaskan bahwa kompetensi individu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kualitas yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi tidak hanya mencakup kecakapan teknis, tetapi juga melibatkan kewenangan dan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat.

2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Maartje Paais (2019:182), terdapat lima aspek yang menjadi karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks dan sering kali tes pengetahuan tidak memprediksi kinerja SDM dengan baik karena tidak mengukur penerapan pengetahuan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan biasanya hanya menilai kemampuan memilih jawaban yang benar, bukan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan tersebut.

2. Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Contohnya, seorang programmer komputer yang mampu membuat program terkait dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) SDM.

3. Motivasi (*Motivation*)

Sesuatu yang secara konsisten mendorong seseorang untuk berpikir dan bertindak. Contohnya, individu yang termotivasi untuk berprestasi akan terus menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan bertanggung jawab penuh untuk mencapainya, serta mencari umpan balik untuk perbaikan diri.

4. Karakteristik Pribadi (*Personal Characteristics*)

Karakteristik pribadi meliputi karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan tetap tenang di bawah tekanan.

5. Konsep Diri (*Self Concept*)

Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang. Sikap dan nilai ini diukur melalui tes untuk memahami nilai-nilai yang dianut dan motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu. Misalnya, calon pemimpin perlu memiliki perilaku kepemimpinan, yang bisa dinilai melalui tes kemampuan kepemimpinan.

Aspek-aspek tersebut merupakan indikator penting dalam menilai kompetensi seseorang dalam konteks pekerjaan atau bidang tertentu.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Fauzi dan Siregar (2019:11), terdapat beberapa indikator yang terkait dengan kompetensi, yang meliputi:

1. Keyakinan dan nilai-nilai pribadi tentang diri sendiri dan orang lain mempengaruhi perilaku.
2. Keterampilan memainkan peran penting dalam kompetensi.
3. Pengalaman dalam mengorganisir, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah penting bagi banyak kompetensi.
4. Karakteristik kepribadian dapat berubah seiring waktu, dan seseorang merespons serta berinteraksi dengan lingkungannya.
5. Motivasi dapat dipengaruhi oleh dorongan dan apresiasi dari atasan, yang berdampak positif pada bawahan.
6. Isu emosional seperti ketakutan membuat kesalahan atau merasa tidak disukai dapat membatasi kompetensi.
7. Kemampuan intelektual bergantung pada pemikiran kognitif, termasuk pemikiran konseptual dan analitis.
8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi, kinerja, hubungan antar pegawai, dan motivasi kerja.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam Nofiar dkk., (2021:844), terdapat beberapa indikator yang terkait dengan kompetensi, yang meliputi:

1. Pengetahuan, yang merujuk pada penguasaan informasi dan fakta yang relevan dengan bidang tertentu.
2. Pemahaman, yang mencakup kemampuan untuk memahami konsep-konsep yang kompleks atau prinsip-prinsip dasar yang terkait dengan pekerjaan atau bidang tertentu.

3. Kemampuan/keterampilan, yang menunjukkan keahlian dalam menerapkan pengetahuan dan pemahaman secara praktis dalam situasi kerja nyata.
4. Sikap, yang menggambarkan disposisi mental atau pola perilaku individu terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan, dan lingkungan kerja secara umum.

Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, dapat diukur sejauh mana seseorang memiliki kompetensi yang diperlukan dalam konteks pekerjaan atau bidang tertentu.

2.1.5 Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Motivasi pada individu merupakan elemen penting karena berfungsi sebagai pendorong untuk melakukan berbagai tindakan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, diperlukan motivasi yang kuat. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus memberikan perhatian khusus pada pemberian motivasi kerja kepada pegawainya.

Dengan adanya motivasi yang tepat, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan pencapaian perusahaan. Selain itu, pemberian motivasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai, sehingga mengurangi tingkat turnover dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai

usaha yang mendorong seseorang atau kelompok untuk bertindak karena ingin mencapai tujuan yang diinginkan & mendapatkan kepuasan dari tindakan tersebut.

Menurut Robbins dan Coulter dalam Nuriman (2021:12) menjelaskan bahwa motivasi mengacu pada proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan.

Motivasi menurut Abraham H. Maslow dalam Istiqhoro, dkk. (2022:1360) menjelaskan bahwa “*motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. (motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian tersebut dikatakan sebagai pemuasan motif).

Motivasi menurut Fillmore H. Stanford dalam Istiqhoro, dkk., (2022:1361) menjelaskan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Menurut Mc. Clelland dalam Sawitri (2022:230) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kumpulan kekuatan baik internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk mulai bekerja dengan cara tertentu, sesuai dengan arah, intensitas, dan durasi yang ditentukan.

Berdasarkan pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses yang melibatkan dorongan, baik internal maupun eksternal, yang mengarahkan dan mempertahankan usaha seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi juga mencakup kecenderungan untuk beraktivitas yang dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri, yang dianggap

memuaskan motif tersebut.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan utama motivasi kerja adalah untuk mendorong individu atau kelompok agar mencapai tujuan tertentu atau memenuhi kebutuhan dengan tingkat energi, arah, dan ketekunan yang tinggi. Motivasi kerja bertujuan untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku individu, sehingga pegawai menjadi lebih terlibat, berkontribusi, dan berkinerja baik dalam konteks pekerjaan atau organisasi. Adapun tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan dalam Saputro & Verawati (2022:525) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai;
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
4. Meningkatkan kinerja pegawai;
5. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi kerja adalah sebagai dasar untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai adalah untuk meningkatkan semangat, produktivitas, dan kinerja pegawai, serta efisiensi dalam penggunaan alat dan bahan baku.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang kompleks menurut teori Maslow dalam Khasanah & Basukianto (2022:467) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan yang mendesak dan bersifat fisiologis atau kebutuhan bertahan hidup, seperti makan, minum, dan tidur.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan keamanan fisik, termasuk keamanan di tempat kerja dan keamanan terkait pekerjaan seperti adanya jaminan pekerjaan.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi, diterima dalam kelompok, memiliki persahabatan, afiliasi, dan hubungan interpersonal yang erat.
4. Kebutuhan Penghargaan atau Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai atas prestasi, kemampuan, dan keahlian seseorang serta efektivitas kerjanya.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, yaitu kebutuhan untuk pengembangan potensi penuh dari diri seseorang.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Mengukur motivasi adalah proses untuk memahami tingkat dan jenis motivasi seseorang terhadap tugas, tujuan, atau aktivitas tertentu. Meskipun motivasi merupakan konsep yang kompleks dan subjektif, terdapat beberapa metode dan alat yang digunakan untuk mengukur motivasi secara relatif. Menurut Mc Clelland dalam Amalia & Arsadi (2022:2993), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi muncul dari keinginan individu untuk mengungguli lalu berusaha keras untuk sukses, dan menetapkan target yang tinggi dalam

menyelesaikan tugas agar lebih efektif.

2. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*);
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*);
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*);
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
3. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik;
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan;
 - c. Senang dengan tugas yang dibebankan.

Penting untuk diingat bahwa motivasi adalah konsep yang kompleks dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pengukuran motivasi sebaiknya dilakukan secara berkala dan melibatkan beberapa metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi utamanya sebagai pegawai, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam sebuah organisasi/perusahaan, karena kinerja pegawai yang baik akan sangat berkontribusi terhadap kesuksesan dan perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Murphy dan Cleveland dalam Maartje Paais (2019:182), menjelaskan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berfokus pada tugas atau pekerjaan.

Menurut Barry Cushway dalam Nugroho (2020:151), kinerja adalah penilaian terhadap seberapa baik seseorang bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Menurut John Miner dalam Hendra & Anuar (2023:199) kinerja adalah hasil kerja yang dinilai dari kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Robbins & Judge dalam Chasanah dkk., (2023:101) menjelaskan bahwa *"Performance is a function of the interaction between ability and motivation. According to Robbins, performance indicators are as follows (1) quality of work (2) quantity (3) timeliness (4) effectiveness (5) independence"*.

Berdasarkan penjelasan di atas, kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penilaian atas kualitas perilaku, pencapaian hasil kerja, dan seberapa baik seseorang bekerja sesuai dengan target yang ditentukan. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan indikator seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian..

2.1.6.2 Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Damanik (2021:199), penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk:

1. Meningkatkan saling pengertian dan pemahaman antara pegawai mengenai persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja sehingga pegawai menjadi termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya atau setidaknya mempertahankan prestasi sebelumnya.
3. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk membicarakan keinginan dan aspirasi pegawai serta meningkatkan kesadaran terhadap karir atau pekerjaan saat ini.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan agar pegawai termotivasi untuk mencapai prestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa dan menyetujui rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan dan latihan, dengan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa penilaian kinerja pegawai memiliki tujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang persyaratan kinerja, memotivasi pegawai melalui pengakuan hasil kerja, memberikan ruang bagi diskusi aspirasi, merumuskan sasaran masa depan, dan memastikan rencana pelaksanaan serta pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Fachrureza (2019:243), terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai, diantaranya yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120), yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, dan terampil dalam tugas sehari-hari, cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka.

2. Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk oleh sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi ini adalah kondisi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang positif mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang optimal.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Menurut John Miner dalam Hendra & Anuar (2023:201) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu:

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada hasil yang dicapai dari segi output atau hasil tugas-tugas rutin dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu: kecepatan, kemampuan.

2. Dimensi Kualitas dari hasil Kerja

Kualitas kerja mencerminkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan. Kualitas kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan

dalam penyelesaian tugas, yang pada gilirannya bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: kerapian, ketelitian, hasil Kerja.

3. Dimensi Kerjasama

Tanggung jawab adalah kemampuan seorang pegawai untuk menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: jalinan kerjasama, kekompakan.

4. Dimensi Tanggung Jawab

Kerjasama mengacu pada kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: hasil kerja, mengambil keputusan.

5. Dimensi Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan pegawai untuk bekerja dan membuat keputusan yang baik tanpa memerlukan pengarahan terlebih dahulu. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada penelitian sebelumnya sebagai landasan untuk menilai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori dan temuan dari penelitian sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk mendukung argumen dalam penelitian ini. Penelitian sebelumnya juga digunakan sebagai pembandingan untuk melihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Judul penelitian sebelumnya yang memiliki variabel bebas

tentang pelatihan kerja dan kompetensi, variabel *intervening* motivasi, dan variabel terikat kinerja pegawai, dijadikan acuan untuk analisis dalam penelitian ini. Tabel 2.1 menyajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang diperoleh dari jurnal-jurnal dan penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	<p>Anggi Meidita. 2019.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Aceh. Vol 7 No. 1</p> <p>Doi: https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p> <p>a. Pelatihan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi,</p> <p>b. Pelatihan dan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>c. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>d. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan dan Kompetensi</p> <p>b. Variabel <i>Intervening</i> Motivasi</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel terikat Kepuasan Kerja</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
2.	<p>Peter Rajagukguk, Hardani, Fery Kartawijaya, Arief Fadholi, & Intan Utari. 2019</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Deputi Direktur Bidang Keuangan BPJS Ketenagakerjaan Jakarta Barat.</p> <p>Jurnal Akrab Juara. Vol. 4. No. 4</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kinerja pegawai dipengaruhi oleh Pelatihan Kerja sebesar 43,5% dan sisanya 56,5% dipengaruhi oleh hal-hal lain yang tidak diteliti oleh penulis.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3.	<p>Ryani Dhyan Parashakti, M., Fahlevi, Muhamad Ekhsan, Acep Hadinata. 2020.</p> <p><i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector.</i></p> <p>Atlantis Press: <i>Journal Economic, Business and Management.</i> Vol. 13. No. 5</p> <p>Doi: 10.2991/aebmr.k.200410.040</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Motivasi</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel <i>intervening</i> Motivasi</p> <p>c. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Lingkungan Kerja</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
4.	<p>Syahputra, Muhammad D, Hasrudy Tanjung. 2020</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura II (Persero).</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 3. No. 2</p> <p>Doi: https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa:</p> <p>a. Secara parsial Kompetensi & Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja</p> <p>b. Secara parsial Pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja</p> <p>c. Secara simultan Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi dan Pelatihan</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Pengembangan Karir</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
5.	Yosep Satrio Wicaksono. 2020 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Di Skm Unit V Pt. Gudang Garam,Tbk Kediri) Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 3. No. 1 Doi: https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.71	Hasil penelitian menjelaskan bahwa adanya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai	a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan b. Variabel terikat Kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Pengembangan Sumber Daya b. Peneliti tidak menggunakan variabel <i>intervening</i> Semangat Kerja c. Objek dan tempat penelitian
6.	Nurlaely Razak. 2021 <i>The Effect of Training, Competence and Work Motivation on Employee Performance.</i> <i>Journal Economic Resources.</i> Vol. 4. No. 1 Doi: https://doi.org/10.33096/jer.v4i1.846	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa a. variabel Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi memiliki pengaruh yang baik dan substansial terhadap Kinerja pegawai. b. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan Kinerja Pegawai	a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan dan Kompetensi b. Variabel terikat menggunakan Kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Motivasi b. Objek dan tempat penelitian
7.	Yayat. Nurhayat & Sri Wahyuni. 2021 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan SMK Migas Sumbagut	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa a. Secara langsung Pelatihan, Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi b. Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.	a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan b. Variabel terikat Kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Kompensasi b. Peneliti tidak menggunakan variabel terikat Motivasi a. Objek dan tempat penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan Vol. 3 No. 2</p> <p>Doi: https://doi.org/10.31849/jmbt.v3i2.9038</p>	<p>c. Secara tidak langsung Pelatihan dan Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi</p>		
8.	<p>Hasmi Nuriman.. 2021</p> <p>Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis. Vol. 1, No. 1</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa:</p> <p>a. Kompetensi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Motivasi</p> <p>b. Kompetensi, Motivasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel <i>Intervening</i> motivasi</p> <p>c. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Pengembangan Karir</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
9.	<p>Nofiar, Maswarni, Novia Susanti. 2021</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Wisasan Jaya Makmur Kota Tangerang.</p> <p><i>Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business</i> Vol. 4. No. 4</p> <p>Doi: https://doi.org/10.37481/sjr.v4i4.401</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Kompetensi terhadap Kinerja pegawai.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Objek dan Tempat penelitian</p>
10.	<p>Sekar Ayu Noviani Putri, dkk. 2022</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan</p>	<p>Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik PT. Indonesia Steel Tube Works Semarang.</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. Vol. 11. No. 3</p> <p>Doi: https://doi.org/10.14710/jiab.2022.35339</p>	<p>kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pelatihan dan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	
11.	<p>Tati Herlina, Rosmala Dewi. Mutiara Anisa. 2022</p> <p>Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 12. No. 1</p> <p>Doi: https://doi.org/10.32502/jimn.v12il.5270</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>a. Secara parsial Pelatihan, Kompetensi & Penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja,</p> <p>b. Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap Motivasi kerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan dan Kompetensi</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Penempatan Kerja</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p> <p>c. Objek dan tempat penelitian</p>
12.	<p>Azwar Anas, Ginta Ginting, Joko Rizky Widokarti. 2022</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Tanjungpinang</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa</p> <p>a. Kompetensi & Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja,</p> <p>b. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai,</p> <p>c. Kompensasi & Motivasi</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan pelatihan dan kompetensi</p> <p>b. Variabel <i>Intervening</i> Motivasi</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Jurnal Bahtera Inovasi. Vol. 6. No. 1</p> <p>Doi: https://doi.org/10.31629/jg.v3i2.xxx</p>	<p>berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai,</p> <p>d. Secara tidak langsung Kompetensi pegawai dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi kerja</p>		
13.	<p>Nurrizka Istiqhoro, Edizal AE, Djatmiko Noviantoro 2022</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi, Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Di Sekolah Islam Terpadu Insan Mandiri Cendekia Palembang</p> <p>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis. Vol. 10. No. 1</p> <p>Doi: https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p> <p>a. Gaya Kepemimpinan & Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi</p> <p>b. Gaya Kepemimpinan & Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja,</p> <p>c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan</p> <p>b. Variabel <i>Intervening</i> Motivasi</p> <p>c. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
14.	<p>Didi Wandu dan Ahmad Maulana H. 2022.</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Upt Puskesmas Karanganyar Kabupaten Lebak.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa Kompetensi & Disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja</p> <p>b. Objek dan Tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Faletehan Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fluralis. Vol. 1. No. 1</p> <p>Doi: https://doi.org/10.61252/fjeb.v1i1.20</p>			
15.	<p>Khoifatul Badriyah, Erwin Syahputra, Anita Sumelvia Dewi. 2022</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Teamwork, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekar PT. Gudang Garam Tbk, Kediri.</p> <p>Jurnal Mahasiswa Vol. 4. No. 3</p> <p>Doi: https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v4i3.389</p>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa:</p> <p>a. Kompetensi Kerjasama Tim & Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>b. Kompetensi, Kerjasama Tim dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>Teamwork</i>, dan Lingkungan Kerja</p>
16.	<p>Imroatul Chasanah, dkk. 2023.</p> <p><i>Effect Of E-Performance And Competence Influence On Civil Servant Performance Through Motivation As An Intervening Variable.</i></p> <p><i>International Journal of Social Service and Research (IJSSR).</i> Vol. 3. No. 1.</p> <p>Doi: https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i1.2020</p>	<p>Berdasar hasil penelitian menjelaskan bahwa</p> <p>a. E-Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi</p> <p>b. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja</p> <p>c. E-Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>d. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja</p> <p>e. Motivasi berpengaruh</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel <i>Intervening</i> Motivasi</p> <p>c. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas E-Kinerja Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		positif dan signifikan terhadap Kinerja		
17.	<p>Mohamad Varis Purnomo, dkk. 2023</p> <p><i>The Influence Of Training And Work Experience On Performance With Competence As An Intervening Variable In The Head Of The Technical Implementing Unit Pt. Indonesian Railways.</i></p> <p><i>International Journal of Social Service and Research (IJSSR).</i> Vol. 3. No. 8.</p> <p>Doi: https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.499</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>a. pelatihan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>b. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan dan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>a. Variabel <i>Intervening</i> kompetensi</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
18.	<p>Della Septia Trianita, dkk. 2024</p> <p><i>The Effect of Competence, Motivation, and Physical Work Environment on the Performance of Depok City Regional Secretariat Employees.</i></p> <p><i>International Journal of Social Service and Research (IJSSR).</i> Vol. 4. No. 1.</p> <p>Doi: https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i01.690</p>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi</p> <p>b. Variabel terikat Kinerja</p>	<p>b. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik</p> <p>c. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
19.	Meta Lorenta, dkk. 2024. <i>The Influence of Education, Training, and Individual Characteristics on The Performance of Civil Servants in State Administrative Institutions.</i> <i>International Journal of Social Service and Research (IJSSR).</i> Vol. 4. No. 1. Doi: https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i02.716	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa: a. Pendidikan berpengaruh positif terhadap Kinerja b. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja c. Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan b. Variabel terikat Kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Pendidikan dan Karakteristik Individu b. Objek dan tempat penelitian
20.	Fifi Nurul Rahman, Ajat Sudrajat. 2024 Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Sadikun Niagamas Raya Cabang Tambun. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol. 6. No. 3	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	a. Variabel bebas menggunakan Pelatihan dan Kompetensi b. Variabel terikat Kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Motivasi b. Objek dan tempat penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tercantum dalam tabel 2.1, terdapat perbedaan dan persamaan baik dalam judul maupun variabel, lokasi atau objek penelitian. Terdapat juga perbedaan dalam variabel *independen*, *intervening*, dan *dependen*. Dari judul dan variabel yang diteliti, terlihat bahwa banyak penelitian yang telah menggunakan variabel pelatihan kerja dan kompetensi, motivasi kerja,

dan kinerja. Oleh karena itu, peneliti dapat merujuk pada penelitian-penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang didukung oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan kerja dan kompetensi, dengan variabel *intervening* motivasi kerja, dan variabel terikat kinerja. Melalui penelitian ini penulis menggunakan teori pelatihan kerja menurut Gary Dessler dalam Roni Ilham (2022), selanjutnya kompetensi menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Maartje Paais (2019), Michael Zwell dalam Fauzi dan Siregar (2019) dan Gordon dalam Nofiar (2021), sementara motivasi kerja menggunakan teori dari Maslow dalam Khasanah & Basukianto (2022) dan McClelland dalam Amalia & Arsadi (2022), serta kinerja menggunakan teori Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Fachrureza (2019) dan John Miner dalam Hendra & Anuar (2023).

Menurut Sugiyono (2019:60), kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang dianggap penting. Kerangka pemikiran membantu dalam menjelaskan bagaimana variabel-variabel terkait dalam penelitian dan memberikan panduan tentang arah pembahasan yang akan diambil. Dengan menggunakan kerangka pemikiran, peneliti dapat menyusun gambaran yang lebih terperinci dan jelas mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini

didasarkan pada telaah teoritis serta hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh para peneliti lainnya.

2.2.1 Hubungan Pelatihan Kerja Dengan Kompetensi

Hubungan antara pelatihan kerja dengan kompetensi sangat erat dan saling mendukung dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan kerja berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan pelatihan kerja yang efektif, pegawai dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, serta memperoleh teknik dan metode baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif. Selain itu, kompetensi yang meningkat melalui pelatihan kerja yang berkelanjutan juga memberikan pegawai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar, sehingga pegawai tetap relevan dan berdaya saing.

Investasi dalam pelatihan kerja yang berkualitas adalah kunci untuk mengembangkan kompetensi pegawai yang kuat dan berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meidita (2019), Tsani & Prasetyo (2020), Razak (2021), Herlina, T., dkk (2022), Rahman, F. N. & Ajat Sudrajat (2024) menyatakan bahwa pelatihan kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi dan kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan pelatihan kerja dengan kompetensi memiliki hubungan yang saling mendukung dan krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan kerja menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Kompetensi yang lebih tinggi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan kerja yang dilakukan di suatu organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai sesuai dengan pekerjaan mereka. Pelatihan kerja merupakan proses penting dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten untuk memenuhi standar produksi. Tanpa pelatihan kerja, motivasi kerja cenderung tetap konstan atau bahkan menurun.

Pelatihan kerja memiliki pengaruh langsung dengan motivasi kerja pegawai. Ketika pegawai menerima pelatihan kerja yang efektif, mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang membuat mereka lebih percaya diri dan kompeten dalam menjalankan tugas mereka. Peningkatan kompetensi ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, sehingga dapat mendorong motivasi kerja pegawai. Selain itu, pelatihan kerja juga menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan pribadi dan profesional pegawai, yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap perusahaan.

Pelatihan kerja yang terencana dan terarah tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi

kerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meidita (2019), Tsani & Prasetyo (2020), Herlina, dkk (2022), Istiqhoro, dkk (2022) dan menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Pelatihan kerja yang dirancang dengan baik dan dilaksanakan secara efektif dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Individu adalah komponen utama dalam suatu organisasi, dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan individu-individu yang bekerja di dalamnya untuk memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan tugas dan kemampuan mereka. Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif, memainkan peran penting dalam memotivasi pegawai.

Kompetensi yang tinggi memberikan pegawai kepercayaan diri dalam menjalankan tugas, sehingga pegawai merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan kerja. Pegawai yang kompeten cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka, yang memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Selain itu, kompetensi yang memadai juga sering kali diakui dan dihargai oleh organisasi melalui berbagai bentuk penghargaan, seperti promosi, bonus, atau pengakuan formal, yang semakin

meningkatkan motivasi pegawai untuk terus mengembangkan diri dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

Dengan demikian, kompetensi tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mempengaruhi motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meidita (2019), Tsani & Prasetyo (2020), Syahputra, dkk (2020), Nuriman (2021), Herlina, dkk (2022), Anas, dkk (2022), Chasanah, dkk (2023) dan Trianita (2024) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja, dimana kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi pegawai dengan cara meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai, pegawai menjadi lebih yakin dan percaya diri dalam melakukan tugasnya, sehingga pegawai menjadi lebih termotivasi untuk bekerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan baik agar pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan menghasilkan hasil yang maksimal. Namun, dalam praktiknya, manajemen perusahaan akan menghadapi berbagai masalah yang dapat mengganggu kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan merumuskan kebijakan yang tepat untuk memastikan kinerja pegawai berjalan sesuai dengan harapan perusahaan.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah

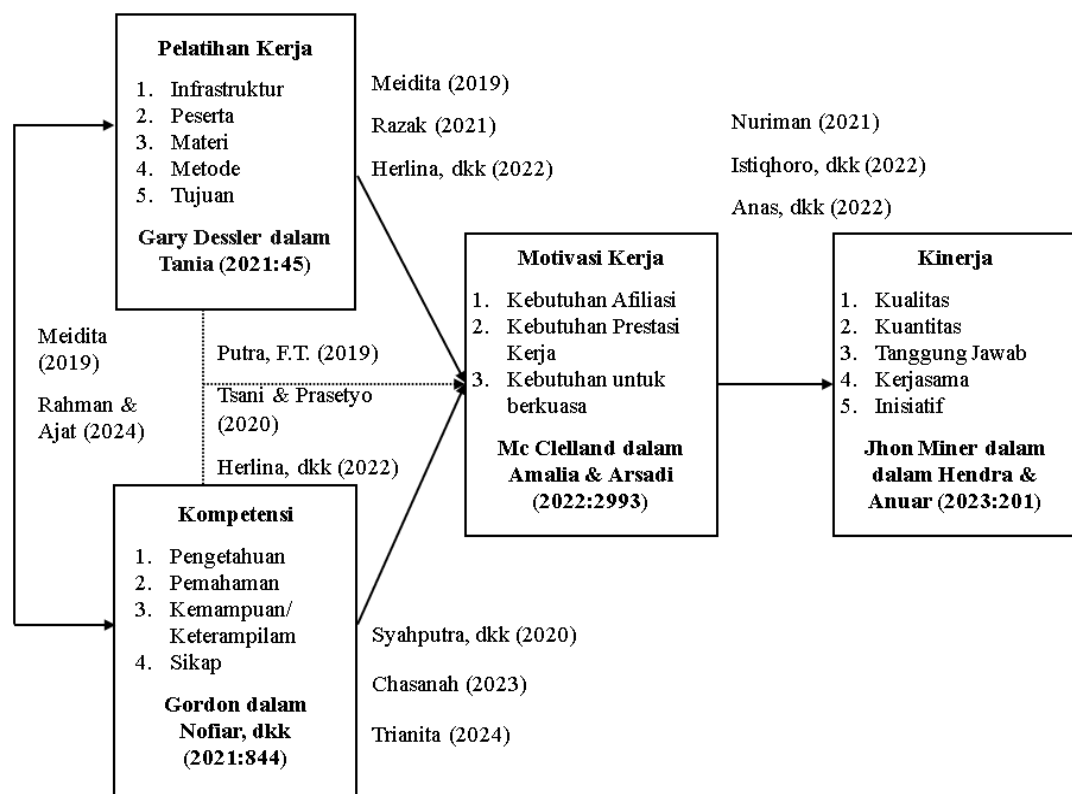
motivasi kerja. Tingginya tingkat motivasi kerja pegawai akan meningkatkan semangat mereka dalam bekerja, sehingga akan berdampak positif pada kinerja pegawai. Motivasi kerja dapat dilihat sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya perasaan tertentu dan diikuti oleh respon terhadap tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas sebaik mungkin, diperlukan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, talenta, serta pandangan mereka tentang peluang yang dapat diraih dalam struktur organisasi yang ada.

Motivasi kerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena ketika pegawai merasa termotivasi, mereka akan mencari cara untuk bekerja dengan maksimal dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Hal tersebut didukung kuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parashakti, dkk., (2020), Nuriman (2021), Razak (2021), Anas., dkk (2022), dan Istiqhoro, dkk (2022), Chasanah, dkk (2023) dan Trianita (2024) dan Rahman & Sudrajat (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika motivasi kerja tinggi, kinerja pegawai juga cenderung tinggi, dan sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, kinerja pegawai juga akan menurun. Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong bagi individu untuk bertindak dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan adanya dorongan atau motivasi kerja, pegawai dapat mengembangkan potensi dan kreativitas sehingga pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah suatu pola pikir yang menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti, serta mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jumlah hipotesis, dan teknik analisis yang akan diterapkan. Hubungan antar variabel ini harus mampu menjawab rumusan masalah penelitian yang telah diajukan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, paradigma penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2 secara sistematis sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

-➔ berpengaruh secara simultan
- ➔ berpengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2020:99), hipotesis penelitian adalah pernyataan atau dugaan sementara yang memerlukan verifikasi kebenarannya. Disebut sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan, belum pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja
2. Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja
3. Pelatihan kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja
4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pengrajin tembakau