

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, dimulai dengan pengertian umum sampai pada pengertian yang fokus pada permasalahan yang sedang dibahas yaitu mengenai keterlibatan karyawan, pelatihan dan motivasi berprestasi. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber seperti dari buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang saling terkait dengan melibatkan pengelolaan sumber daya dan orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Penerapan manajemen dalam kehidupan sehari-hari juga memungkinkan individu dan organisasi untuk bekerja menjadi lebih fokus dan efisien melalui pembagian tugas yang terstruktur dan kerja sama tim yang solid. Manajemen secara umum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti “tangan”

dan “*agree*” yang berarti “melakukan” atau “mengarahkan”. Dalam bahasa Prancis kuno, kata “*ménagement*” berarti seni mengatur atau melaksanakan. Kemudian dalam bahasa Inggris kata tersebut berkembang menjadi “*management*” yang merujuk pada proses mengelola atau mengatur sesuatu. Dengan demikian, secara etimologi manajemen dapat diartikan sebagai seni atau proses mengatur, mengarahkan, dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara umum, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen melibatkan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Ricky W. Griffin (2021:4-5) mengemukakan bahwa:

“Management is the set of activities (including planning and decision making, organizing, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”.

Artinya “Manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif”.

Menurut Robbins & Coulter (2020) mengemukakan bahwa:

“Management is the process of coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”.

Artinya “Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan kerja orang lain agar kegiatan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:2) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengatur serta memanfaatkan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen inti yang melekat dalam setiap proses manajemen dan menjadi panduan bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Meskipun terdapat berbagai variasi dalam pengelompokan fungsi manajemen oleh para ahli, namun inti utamanya tetap sama yaitu mencakup serangkaian aktivitas yang luas dan mendalam.

Berikut ini adalah penjelasan fungsi manajemen menurut George R. Terry (2021), antara lain:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan berdasarkan analisis data dan pengumpulan informasi yang kemudian digunakan untuk merumuskan

langkah-langkah strategis dalam mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses menentukan, mengelompokkan, dan menempatkan pegawai atau sumber daya manusia sesuai dengan keahlian mereka, menyediakan fasilitas yang memadai, serta menetapkan struktur wewenang untuk memastikan pelaksanaan tugas yang efektif.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan melibatkan upaya untuk mendorong semua anggota tim untuk bekerja secara semangat, tekun, ikhlas, dan selaras dengan rencana serta struktur organisasi yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah upaya untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan melalui pemantauan, penilaian, dan tindakan perbaikan jika diperlukan.

Fungsi manajemen berperan penting dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuannya. Jika semua fungsi dijalankan dengan baik, maka organisasi akan berjalan dengan lancar dan sukses.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur – unsur manajemen yang saling berkaitan merupakan fondasi penting bagi setiap organisasi. Jika salah satu unsur manajemen tersebut tidak berfungsi dengan baik, maka kinerja organisasi akan terganggu sehingga menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut unsur-unsur manajemen menurut George R. Terry (2021), antara lain:

1. *Man* (Manusia)

Manusia adalah faktor utama dalam menjelaskan dan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, serta dalam melaksanakan seluruh aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu memiliki potensi yang berbeda-beda, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang disesuaikan dan menyeluruh. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga termotivasi dan terintegrasi, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Uang memainkan peran ganda dalam organisasi, baik sebagai instrument untuk memfasilitasi operasional maupun sebagai metrik untuk mengevaluasi kinerja. Sebagai alat, uang memungkinkan organisasi untuk membiayai berbagai aktivitas, dari pengadaan bahan baku hingga pembayaran gaji. Sebagai ukuran, uang memberikan kerangka kerja yang objektif untuk menilai efektivitas strategi dan efisiensi operasional. Dengan demikian, setiap keputusan finansial harus didasarkan pada perhitungan rasional, memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dialokasikan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Machines* (Mesin)

Penerapan mesin dalam operasional organisasi bertujuan untuk

meminimalkan ketergantungan pada tenaga manusia dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Penggunaan mesin memungkinkan penyelesaian tugas-tugas rutin dengan kecepatan dan akurasi yang lebih tinggi, serta memfasilitasi penanganan situasi tidak terduga yang memerlukan respon cepat dan tepat. Selain itu, mesin juga berperan dalam menyederhanakan proses kerja, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis sehingga sumber daya manusia dapat dialokasikan untuk tugas-tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah.

4. *Methods* (Metode)

Metode kerja yang baik adalah sistem yang mendefinisikan secara rinci alur pelaksanaan tugas, memastikan setiap langkah terintegrasi secara harmonis untuk mencapai tujuan organisasi. Metode ini melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk sumber daya yang tersedia, batasan waktu, dan standar kualitas yang diharapkan. Dengan demikian, metode kerja yang efektif bukan hanya tentang menyelesaikan tugas, tetapi juga tentang memastikan bahwa tugas diselesaikan dengan cara yang paling efisien dan efektif.

5. *Materials* (Bahan-bahan)

Material merupakan bahan-bahan yang menjadi input utama dalam proses produksi, yang kemudian diolah dan diubah menjadi produk akhir yang siap dipasarkan. Kualitas dan karakteristik material secara langsung mempengaruhi kualitas dan karakteristik produk yang dihasilkan. Selain itu, interaksi dengan material dalam proses produksi juga berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pengalaman praktis dengan material, pekerja

dapat memperoleh keterampilan teknis, pemahaman tentang proses produksi, dan kemampuan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan material. Dengan demikian, material tidak hanya mendukung penciptaan produk, tetapi juga pengembangan kompetensi dan keahlian tenaga kerja.

6. *Market* (Pasar)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa serta ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang tidak ternilai bagi sebuah perusahaan, memainkan peran strategis dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang muncul dan mengatasi tantangan dari lingkungan eksternal sangat bergantung pada kualitas dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki. Ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, terampil, dan termotivasi merupakan faktor krusial yang secara langsung mempengaruhi daya saing dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin ilmu dan seni yang

mengintegrasikan aspek-aspek strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga pada pengembangan hubungan yang harmonis dan produktif antara perusahaan dan karyawan. Melalui praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa potensi tenaga kerja dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia, yang sering disebut juga sebagai manajemen personalia atau manajemen kepegawaian, memainkan peran vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Malayu P. Hasibuan (2021:5) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Michael Armstrong (2020:5-7) menyatakan bahwa:

“Human Resource Management (HRM) is a strategic, integrated, and coherent approach to the employment, development, and well-being of the people working in organizations”.

Artinya “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren terhadap pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi”.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2020:4-5) menyatakan bahwa:

“Human Resource Management is the design of formal system in an organization to ensure the effective and efficient use of human talent to accomplish organizational goals”.

Artinya “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perancangan sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang ilmu dan seni yang bersifat strategis, terintegrasi, dan terpadu, dengan tujuan utama untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Singkatnya, MSDM adalah tentang bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi untuk mencapai kesuksesan bersama, dengan memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi mencakup berbagai kegiatan yang kompleks dan beragam, yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi utama. Fungsi-fungsi ini mencerminkan berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu P. Hasibuan (2021) dibagi menjadi dua kategori utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, berikut penjelasannya:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fondasi strategis yang mendasari setiap upaya pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan yang

jelas, diikuti dengan penyusunan langkah-langkah sistematis untuk mencapainya. Inti dari perencanaan terletak pada kemampuan untuk mengantisipasi berbagai kebutuhan, mengidentifikasi potensi hambatan, dan merumuskan strategi pelaksanaan yang menyeluruh. Dengan demikian, perencanaan bukan hanya sekadar menetapkan tujuan, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah upaya untuk mengalokasikan sumber daya organisasi, terutama sumber daya manusia, secara efisien dan efektif. Proses ini melibatkan penetapan pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi individu, pembentukan hubungan kerja yang kolaboratif, pemberian wewenang yang terukur, integrasi fungsi-fungsi organisasi, koordinasi antar unit kerja, dan pembuatan bagan organisasi yang mencerminkan struktur formal.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah proses komunikasi yang dinamis dan interaktif, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pengarahan yang efektif tidak hanya memastikan bahwa pegawai bekerja secara efisien dan efektif, tetapi juga bahwa mereka bekerja dengan integritas, tanggung jawab, dan kesadaran akan dampak sosial dari tindakan mereka. Dengan demikian, pengarahan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana

tujuan perusahaan, kesejahteraan pegawai, dan kepentingan masyarakat saling mendukung.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja organisasi memenuhi standar yang telah ditetapkan dan sesuai dengan rencana strategis. Pengawasan juga berfungsi untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya organisasi, baik manusia maupun material, dilakukan secara efektif dan efisien, meminimalkan pemborosan dan memastikan bahwa setiap sumber daya memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses pengadaan tenaga kerja yang efektif melibatkan serangkaian tahapan yang terstruktur dan sistematis, mulai dari penarikan kandidat potensial, seleksi yang cermat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi mereka, orientasi yang menyeluruh untuk memperkenalkan lingkungan kerja, hingga pengenalan yang mendalam untuk memastikan pemahaman tentang budaya dan nilai-nilai perusahaan. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari segi keterampilan, pengetahuan, maupun sikap.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses berkelanjutan yang

bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Pengembangan tersebut melibatkan peningkatan keterampilan teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, pemahaman teoritis yang mendalam tentang konsep-konsep yang relevan, kemampuan konseptual untuk berpikir strategis dan analitis, serta pengembangan moral dan etika kerja yang kuat.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah sistem imbalan yang dirancang untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas jasa mereka kepada perusahaan. Sistem ini mencakup komponen-komponen seperti balas jasa langsung, yang berupa pembayaran tunai seperti gaji dan bonus, serta balas jasa tidak langsung, yang berupa tunjangan dan fasilitas seperti asuransi dan program pensiun. Kompensasi diberikan dalam bentuk uang atau barang, dengan tujuan untuk memberikan manfaat finansial dan non-finansial kepada karyawan, serta untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka.

d. Integrasi (*Integration*)

Upaya untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan merupakan fondasi dari hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan penciptaan sinergi di mana tujuan organisasi dan aspirasi individu saling mendukung, sehingga menghasilkan kolaborasi yang harmonis dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang

bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan fisik, kesejahteraan mental, serta loyalitas karyawan. Upaya ini dilakukan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi hingga masa pensiun.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Proses pemutusan hubungan kerja merupakan tahapan akhir dalam siklus kepegawaian, di mana karyawan dikembalikan kepada masyarakat dengan cara yang bertanggung jawab dan bermartabat. Pemutusan hubungan kerja ini dapat terjadi karena berbagai alasan, termasuk pengunduran diri atas inisiatif karyawan, pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan karena alasan tertentu, berakhirnya masa kontrak kerja, mencapai usia pensiun, serta faktor-faktor lain yang relevan. Penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa proses ini dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, dengan memperhatikan hak-hak karyawan dan meminimalkan dampak negatif bagi kedua belah pihak.

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini bertujuan untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan sumber daya manusia organisasi dan tujuan strategisnya. Melalui pengkajian, penelaahan, dan pengamatan yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang spesifik, baik dari segi jumlah maupun keahlian. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk merancang dan mengimplementasikan sistem kerja yang efektif, yang mampu mendorong peningkatan produktivitas secara signifikan dalam organisasi. Hal ini dicapai melalui serangkaian kebijakan dan praktik yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian insentif yang memotivasi. Adapun pendapat menurut para ahli salah satunya Cushway dalam Rubi Babullah (2024:9-10), berpendapat bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk memastikan efektivitas organisasi melalui implementasi dan pemeliharaan kebijakan serta prosedur sumber daya manusia yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan atau organisasi.

2.1.3 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan tingkat dedikasi, semangat, dan keikutsertaan aktif karyawan dalam tanggung jawab mereka. Tidak hanya sekedar merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya, keterlibatan karyawan juga merujuk pada hubungan emosional dan mental karyawan dengan organisasi, di mana yang mendorong mereka untuk memberikan usaha lebih untuk mencapai target dan tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan mencakup hubungan emosional dan mental yang kuat antara individu karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Rasa kepemilikan dan keterhubungan ini secara alami menggerakkan para karyawan untuk berupaya dan berusaha lebih dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam berbagai bentuk. Keterlibatan karyawan akan muncul ketika mereka merasa aman secara psikologis dan tersedianya sumber daya yang memadai.

Adapun pengertian keterlibatan karyawan menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Schaufeli et al dalam (Nusraningrum et al., 2024) keterlibatan karyawan merupakan kondisi pikiran terkait pekerjaan yang positif dan memuaskan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keterlibatan penuh (*absorption*).

Pendapat lain menurut Lodahl dan Kejnar dalam (Ye et al., 2024) mendefinisikan bahwa keterlibatan karyawan sebagai sejauh mana seorang individu mempertimbangkan pentingnya pekerjaan dalam citra diri mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat Kahn dalam (Ye et al., 2024) percaya bahwa peran pekerjaan dan diri seorang karyawan dapat saling bertransformasi, ketika keterikatan kerja seorang karyawan tinggi maka tingkat integrasi antara diri dan peran pekerjaan juga akan lebih unggul.

Sementara menurut (Lusiferina Amalia Utami et al., 2023) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan dengan makna, motivasi yang tinggi, ketahanan, dan keinginan untuk mencoba serta tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh pada suatu tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya sekedar kondisi pikiran positif terkait pekerjaan, namun juga mencerminkan sejauh mana pekerjaan terintegrasi dalam citra diri individu serta sikap positif. Dengan demikian, keterlibatan karyawan merupakan faktor psikologis yang mendalam, dimana tidak hanya mempengaruhi

pengalaman kerja individu tetapi juga secara signifikan membentuk identitas diri dan mendorong perilaku proaktif dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Menurut Shuck & Albornoz dalam (Aburub, 2020), terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja

Aspek lingkungan kerja yang dimaksud mencakup karakteristik fisik dan emosional ruang kerja, hubungan antar karyawan, dan tugas pekerjaan umum yang bersama-sama memberikan perasaan tentang kondisi iklim tempat kerja yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam keterlibatan karyawan kerana kepemimpinan bertanggung jawab langsung dalam melibatkan atau mempertahankan karyawan. Selain itu, kualitas dari kepemimpinan juga sangat perlu diperhatikan sebab akar dari ketidakpedulian karyawan seringkali datang dari manajemen yang buruk.

3. Karakteristik Karyawan

Shuck & Albornoz mengelompokkan karakteristik karyawan menjadi dua, yaitu kebutuhan akan tantangan dan semangat berwirausaha. Maksudnya kebutuhan akan tantangan dapat memicu rasa ingin dihargai, sedangkan semangat berwirausaha membuat karyawan menjadi lebih rajin dan tekun dalam bekerja.

4. Kesempatan untuk Belajar

Faktor ini dapat menarik, melibatkan, serta mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi karena dengan kesempatan belajar akan membawa perubahan pada perilaku atau afeksi sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Keterlibatan Karyawan

Menurut William Kahn dalam (Saks, 2023) dimensi dan indikator keterlibatan karyawan sebagai berikut:

1. Kebermaknaan (*Meaningfulness*)

Maksud dari kebermaknaan yaitu karyawan perlu merasa bahwa pekerjaan yang mereka memiliki arti dan nilai bagi diri mereka sendiri dan/atau orang lain. Mereka harus merasa bahwa apa yang mereka lakukan itu penting dan berkontribusi. Indikator dari kebermaknaan adalah:

- a. Merasa dihargai (*feeling valued*)
- b. Merasa ada kesempatan untuk berkembang (*opportunity for growth*)
- c. Merasa ada hasil (*sense of accomplishment*)

2. Keamanan (*Safety*)

Karyawan perlu merasa aman secara psikologis di lingkungan kerjanya. Hal ini mengacu pada perasaan bahwa seseorang dapat menunjukkan dan menggunakan diri mereka sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karir mereka. Adapun indikator dari keamanan antara lain:

- a. Keamanan emosional (*emotional safety*)
- b. Keamanan dalam berekspresi diri (*self-expression safety*)
- c. Keamanan dalam pengambilan risiko (*risk-taking safety*)

3. Ketersediaan (*Availability*)

Karyawan perlu memiliki sumber daya fisik, emosional dan psikologis yang cukup untuk sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal tersebut dikarenakan dalam bekerja akan ada gangguan-gangguan individu, baik dari internal maupun eksternal yang dapat mengurangi ketersediaan dan menghambat keterlibatan. Adapun indikator dari ketersediaan adalah sebagai berikut:

- a. Kesehatan fisik dan energi (*physical health and energy*)
- b. Stabilitas emosi (*emotional stability*)
- c. Ketersediaan sumber daya (*resource availability*)

2.1.4 Pelatihan

Persaingan dunia bisnis kini semakin ketat dan sumber daya manusia menjadi aset berharga dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah perusahaan. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya melalui pelatihan karyawan bukan lagi sekedar pilihan tetapi sebuah keharusan guna meningkatkan keunggulan kompetitif.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Perusahaan yang proaktif dalam menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan akan menciptakan beragam manfaat bagi perusahaannya. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga dapat mendorong inovasi dan kreativitas dengan membuka wawasan karyawan

terhadap ide-ide baru dan pendekatan yang berbeda. Adapun pengertian pelatihan menurut beberapa para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut (McCrie, 2022) mengemukakan bahwa:

“Training is an activity to improve the ability and improve the performance of employees or members in carrying out their duties by increasing skills, knowledge, skills, attitudes and behaviors related to work”.

Artinya “Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dan memperbaiki kinerja karyawan atau anggota dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Snell & Bohlander dalam (Putri & Hartono, 2023) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan upaya perusahaan yang digunakan sebagai alat pembelajaran karyawan yang berfokus pada kinerja jangka pendek dan untuk memperluas kemampuan individu dalam memegang tanggung jawab dalam pekerjaan. Pelatihan dalam bentuk serta tingkatan apapun mengarah pada perubahan perilaku karyawan secara individu maupun dalam kelompok.

Menurut Amstrong & Taylor (2022:312) menyatakan bahwa:

“Training involves the systematic acquisition of skills, concept, or attitudes that result in improved performance in a specific work environment”.

Artinya “Pelatihan melibatkan perolehan keterampilan, konsep, atau sikap secara sistematis yang menghasilkan peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja tertentu”.

Kemudian menurut Gary Dessler dalam (Alghivari & Saragih, 2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan memberikan pengetahuan

praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya sistematis dan terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan mereka. Pada dasarnya, pelatihan adalah investasi strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia pada suatu perusahaan yang implikasinya akan mendorong kinerja yang lebih baik.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Simarmata, et al. dalam (M. Rifqi et al., 2023) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya mengacu pada sejauh mana pelatihan memberikan hasil optimal dengan anggaran yang tersedia. Program pelatihan harus dirancang untuk memaksimalkan manfaat sambil meminimalkan biaya seperti biaya transportasi dan fasilitas.

2. Materi Program yang Dibutuhkan

Materi pelatihan harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Materi harus mencakup keterampilan teknis (*hard skills*) dan perilaku (*soft skills*). Maka dari itu, identifikasi kebutuhan pelatihan yang akurat menjadi kunci dalam merancang materi yang tepat sasaran.

3. Prinsip-Prinsip Pembelajaran

Prinsip-prinsip pembelajaran mencakup bagaimana informasi disajikan, bagaimana peserta terlibat secara aktif, hingga bagaimana retensi dan transfer pembelajaran difasilitasi.

4. Ketepatan dan Kesesuaian Fasilitas

Faktor ini berfokus pada ketersediaan dan kualitas sumber daya fisik yang mendukung pelaksanaan pelatihan. Fasilitas yang tepat dan sesuai, seperti ruang pelatihan yang nyaman, peralatan yang berfungsi baik, materi pelatihan yang lengkap serta teknologi yang memadai dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif sehingga mendukung efektivitas pelatihan.

5. Kemampuan dan Preferensi Peserta Pelatihan

Faktor ini berkaitan dengan karakteristik individu peserta pelatihan yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka belajar dan merespons program pelatihan. Memahami kemampuan dan preferensi peserta membantu dalam menyesuaikan metode dan materi agar lebih efektif.

6. Kemampuan dan Preferensi Instruktur Pelatihan

Faktor ini menekankan kompetensi, pengalaman dan gaya mengajar instruktur dalam menyampaikan materi pelatihan. Instruktur yang efektif memiliki pengetahuan mendalam tentang topik yang akan diberikan, kemampuan *public speaking* yang bagus, serta mampu menciptakan suasana belajar yang interaktif dan menarik.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut Garry Desser dalam (Alghivari & Saragih, 2020) dimensi dan indikator dari pelatihan sebagai berikut:

1. Instruktur

Instruktur merupakan seorang pengajar yang cakap dalam memberikan materi kepada peserta dalam program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari dilaksanakannya pelatihan, kemudian menjelaskan mengenai tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan. Adapun indikator dari pelatihan yaitu:

- a. Kualifikasi dan kompetensi yang memadai
- b. Kemampuan memberikan motivasi

2. Peserta

Peserta merupakan individu atau kelompok yang mengikuti program pelatihan. Memahami peserta merupakan kunci untuk menyesuaikan materi dan metode pelatihan agar lebih relevan dan menarik. Adapun indikator dari peserta, yaitu:

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

3. Materi

Mengacu pada isi atau konten yang disampaikan dalam program pelatihan.

Materi yang efektif adalah materi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Adapun indikator dari materi sebagai berikut:

- a. Kesesuaian materi dengan tujuan

4. Metode

Metode merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta. Pemilihan metode yang tepat harus disesuaikan

dengan tujuan pembelajaran, karakteristik peserta, dan sifat materi. Adapun indikator dari metode yaitu:

- a. Kesesuaian metode dengan materi
- b. Efektivitas metode

5. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus jelas, terukur, dapat dicapai, relevan dan terikat waktu.

Tujuan yang jelas membantu peserta memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana pelatihan akan bermanfaat bagi pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan. Adapun indikator dari tujuan pelatihan sebagai berikut:

- a. Sasaran yang ingin dicapai
- b. Keterampilan peserta pelatihan

2.1.5 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi menjadi salah satu aspek penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Memahami dan memelihara motivasi berprestasi karyawan menjadi hal paling mendasar bagi organisasi yang berambisi untuk mencapai kinerja unggul dan membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merujuk pada dorongan internal individu untuk berhasil, unggul, dan mencapai standar kinerja yang tinggi dalam segala usaha yang dilakukannya. Individu dengan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi tidak hanya

fokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pencapaian hasil yang berkualitas tinggi dan akan mencari umpan balik untuk terus meningkatkan diri. Adapun pengertian dari motivasi berprestasi menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut David McClelland dalam (Warsiki & Mardiana, 2021), motivasi berprestasi merupakan dimana seseorang cenderung berjuang untuk mencapai sukses atau memilih suatu kegiatan yang berorientasi untuk tujuan sukses.

John William Atkinson dalam (Cao et al., 2025) menyatakan bahwa:

“Achievement motivation refers to an individual’s inclination to exert effort in accomplishing valuable tasks and excelling in them, encompassing the pursuit of success and avoidance of failure”

Artinya “Motivasi berprestasi mengacu pada kecenderungan individu untuk mengerahkan usaha dalam menyelesaikan tugas-tugas bernilai dan unggul dalam pelaksanaannya, mencakup upaya meraih kesuksesan sekaligus menghindari kegagalan”.

Pendapat lain menurut John W. Santrock dalam (Rudy et al., 2021) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka motivasi berprestasi adalah dorongan internal yang kuat dalam diri individu untuk meraih keberhasilan dan keunggulan dalam setiap tindakan dan tugas yang bernilai. Pada dasarnya, motivasi berprestasi adalah keinginan yang mendalam untuk mencapai standar kesuksesan dan melakukan upaya dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkannya.

2.1.5.2 Karakteristik Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland yang dikutip oleh Mas'ud (2008) dalam (Anindya Silvyana Dwiningtyas et al., 2024) bahwa terdapat enam karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, diantaranya sebagai berikut:

1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang sebaik-baiknya.
2. Bertanggung jawab, yaitu mampu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai.
3. Evaluatif, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, serta kegagalan yang dialami tidak akan membuatnya putus asa melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.
4. Mengambil risiko “sedang”, maksudnya tindakan-tindakan yang diambil sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.
5. Kreatif dan inovatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.
6. Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

McClelland dalam (Firmansyah et al., 2019) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang, antara lain:

1. Pengalaman pada tahun-tahun pertama kehidupan

Perbedaan dalam pengalaman masa lalu yang dialami oleh setiap individu menghasilkan proses pembelajaran dan pembentukan keyakinan diri yang berbeda pula. Variasi dalam pengalaman inilah yang menjadi salah satu faktor utama penyebab adanya perbedaan dalam tingkat kecenderungan seseorang untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam berprestasi.

2. Latar belakang budaya tempat seseorang dibesarkan

Proses tumbuh kembang yang terjadi dalam lingkungan budaya yang memberikan nilai tinggi pada ketekunan, kesungguhan dalam bekerja hingga semangat untuk bersaing secara positif secara mendasar akan membentuk psikologis individu sehingga menciptakan keinginan kuat untuk mencapai hasil yang optimal dan meraih prestasi yang membanggakan.

3. Peniruan tingkah laku (*modeling*)

Melalui *modeling*, anak akan mengambil atau meniru berbagai aspek dari figure yang diamatinya, termasuk dalam kebutuhan untuk berprestasi jika model tersebut memiliki motivasi dalam derajat tertentu.

4. Lingkungan tempat proses pembelajaran berlangsung

Suasana belajar yang diciptakan dengan karakteristik menyenangkan, bebas dari tekanan atau ancaman akan mampu membangkitkan semangat serta menanamkan pandangan optimis terhadap proses pembelajaran.

5. Harapan orang tua terhadap anaknya

Orangtua yang mengharapkan anaknya bekerja keras dan berjuang untuk mencapai sukses akan mendorong anak tersebut untuk bertingkah laku yang mengarah pada pencapaian prestasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland dalam (Patehurohmah et al., 2024) terdapat tiga dimensi dalam motivasi berprestasi, sebagai berikut:

1. Kebutuhan Berprestasi (*Achievment Motivation*)

Dorongan dalam diri individu untuk menyelesaikan tugas dengan standar tinggi, mengatasi tantangan serta meraih kesuksesan. Adapun indikator dari kebutuhan berprestasi yaitu:

- a. Tanggung jawab pribadi
- b. Umpan balik
- c. Mengambil risiko “sedang”

2. Kebutuhan Berkuasa (*Power Motivation*)

Individu dengan kebutuhan berkuasa yang tinggi memiliki keinginan untuk mempengaruhi atau memiliki dampak pada orang lain ataupun situasi. Kebutuhan berkuasa disini tidak selalu dalam hal yang negatif, tetapi juga bisa berupa keinginan untuk memimpin dan mengorganisir orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Adapun indikator dari kebutuhan berkuasa adalah:

- a. Persaingan
- b. Mempengaruhi orang lain

3. Kebutuhan Berafiliasi (*Affiliation Motivation*)

Keinginan kuat untuk membentuk dan memelihara hubungan sosial yang hangat, ramah, dan kooperatif dengan orang lain dimana mencari penerimaan, persahabatan dan menghindari konflik. Adapun indikator dari kebutuhan berafiliasi meliputi:

- a. Persahabatan
- b. Kerjasama
- c. Perasaan diterima

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan acuan bagi penelitian untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan variabel *independent* (variabel bebas) dan variabel *dependent* (variabel terikat). Dalam suatu penelitian diperlukan dukungan dari penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya berkaitan dengan penelitian yang sedang diteliti. Kemudian dilakukan perbandingan apakah hasilnya sama atau tidak dengan yang telah peneliti lakukan. Penelitian membahas Keterlibatan Karyawan dan Pelatihan sebagai variabel *independent*, terhadap Motivasi Berprestasi sebagai variabel *dependent*.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Chandra Bagus, dkk (2021) <i>“The Influence of Situational Leadership and Employee Engagement on the Need of Achievement Motivation of Non-Supervisory Employee Heavy-duty Equipment Dealer in Balikpapan”</i> DOI:10.1088/1742-6596/1807/1/012028 Sumber: <i>Jurnal of Physics: Conference Series</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi berprestasi	1. Variabel kepemimpinan situasional 2. Lokasi, waktu, dan objek penelitian

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Anjali & Vasudeva (2023) <i>“Influence of employee engagement on motivation among the banking professionals in South India”</i> DOI :10.17323/2312-5942-2023-13-3-131-144 Sumber: <i>Organizational Psychology</i> Vol.13 No.3 Hal 131-144	Hasil menunjukkan bahwa variabel <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	Lokasi, waktu, dan objek penelitian
3	Ikhsan, dkk (2024) <i>“Strategies to Improve Employee Motivation and Performance Through the Employee Engagement Program”</i> DOI: 10.37641/jiakes.v12i4.2760 Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan Vol.12 No.4 Hal 505-512	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan (<i>employee engagement</i>) 2. Variabel motivasi	Lokasi, waktu, dan objek penelitian
4	Mutiya, dkk (2022) “Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru” DOI: 10.35446/dayasaing.v8i3.982 Sumber: Jurnal Daya Saing Vol.8 No3, 03 Oktober	Hasil menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel kepemimpinan 2. Variabel kinerja karyawan 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
5	Tina Rosa, dkk (2022)	Hasil menunjukkan bahwa	1. Variabel pelatihan	1. Variabel kompetensi

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	“Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi, Kompetensi dan Kinerja Peserta Pelatihan PT. Daya Artha Mulia” DOI: 10.52643/jam.v12i3.2477 Sumber: Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol.12 No.3	variabel pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi	2. Variabel motivasi	2. Variabel kinerja 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
6	Ferdiansyah Saputra, dkk (2023) “Pengaruh Budaya Perusahaan, Pendidikan, Pelatihan dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan OPD BNI Syariah Pusat” Sumber: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial Vol.3 No.3, Hal 328-340, 31 Mei	Hasil menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel budaya perusahaan 2. Pendidikan 3. Etos kerja 4. Kinerja 5. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
7	Ria Hutami, dkk (2024) “Analisis <i>Employee Engagement</i> Terhadap Motivasi dan Implikasinya pada <i>Turnover Intention</i> di Rumah Sakit Hermina Kabupaten Karawang” DOI: 10.32897/jemper.v6i2.3782 Sumber: Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan Vol.6 No.2 Hal 148-162, Juli	Hasil menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (<i>employee engagement</i>) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	1. Variabel <i>turnover intention</i> 2. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
8	Sabeeh ud Din Khan, dkk (2023)	Hasil menunjukkan bahwa variabel	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel <i>job satisfaction</i> 2. Variabel <i>role of e-learning</i>

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	“Effectiveness of Training on Employee Motivation and Job Satisfaction with Mediating Role of E-Learning in Branchless Micro Finance Banking” DOI: 10.61506/01.00082 Sumber: <i>Bulletin of Business and Economics</i> Vol. 12 No.4 Hal 54-64	pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan		3. Lokasi, waktu, objek penelitian
9	Elvi Latriani, dkk (2024) “The Influence of Training and Soft Skills on Employee Performance with Motivation as a Moderation Variable at PT. ABC in Pekanbaru” DOI: 10.56107/penanomics.v3i.159 Sumber: <i>Penanomics: International Journal of Economics</i> Vol.3 No. 1	Hasil menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel <i>soft skills</i> 2. Variabel kinerja karyawan 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
10	Kunika Arora & Dr. Anjali Singh, (2025) “Evaluating the Impact of Training on Motivation Level of Employee in Telecom Industry in India” Sumber: <i>European Economics Letters</i> Vol.15 No.1	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh kuat secara positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	Lokasi, waktu dan objek penelitian
11	Dr. Pallavi Meheta, dkk (2020) “Impact of Training & Development on Motivation, Employee Performance &	Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel pengembangan 2. Variabel kinerja karyawan

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Productivity in the Context of Manufacturing Sector in Pune</i> Sumber: Dogo Rangsang Reasearch Journal Vol. 10 No. 7, 31 July	terhadap motivasi karyawan		3. Lokasi, waktu dan objek penelitian
12	Hasyim & M. Bakri, (2024) “ <i>Training Opportunity and Their Effect on Motivation: A Study of Various Industries</i> ” Sumber: Jurnal Ilmu Ekonomi Vol. 7 No. 3, 03 Juli	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap intrinsik dan ekstrinsik motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	Lokasi, waktu, dan objek penelitian
13	Armin Anwar (2021) “ <i>Effectiveness of Training on Motivation</i> ” Sumber: Journal Indonesian Scholars for Sosial Research Vol. 1 No. 1	Hasil menunjukkan bahwa variabel pelatihan berdampak langsung pada motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	Lokasi, waktu, dan objek penelitian
14	Enni Sustiyatik (2023) “ <i>The Effect of Human Resource Training and Development on Increasing Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable</i> ” DOI: 10.47191/ijesrr/V6-i11-16 Sumber: <i>International of Current Science Research and Review</i> Vol. 6 No. 11, 11 November	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel pengembangan karyawan 2. Variabel kinerja karyawan 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	Putri Latifah, dkk (2024) <i>“The Effect of Training and Decent Work on Employee Performance with Motivation as Mediation at PTPN IV KSO Reg. II Kebun Tanjung Garbus”</i> DOI: 10.58812/wsbm.v2i04.1391 Sumber: <i>West Science Bussines and Management</i> Vol. 2 No. 4 Hal 1.072-1.087, Desember	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara pelatihan terhadap motivasi	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel <i>decent work</i> (pekerjaan yang layak) 2. Variabel kinerja karyawan 3. Lokasi, waktu dan objek penelitian
16	Sandiatul Ardillah (2020) <i>“Pengaruh Sistem Manajemen Rekrutmen, Employee Engagement, Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Pabean Cantikan Surabaya”</i> DOI: 10.29062/mahardika.v18i3.175 Sumber: <i>Media Mahardhika</i> Vol. 18 No. 3, May	Hasil menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	1. Variabel sistem manajemen rekrutmen 2. Variabel kompensasi 3. Variabel kinerja karyawan 4. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
17	Yustitie, dkk (2022) <i>“Pengaruh Keterlibatan Pegawai dan Penghargaan melalui Pengembangan Karir Terhadap Motivasi pada Pegawai KPP Madya Dua Jakarta”</i> DOI: 10.57134/labs.v27i2.16 Sumber: <i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> Vol. 27 No. 2 Hal 34-43	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara keterlibatan pegawai terhadap motivasi	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	1. Variabel penghargaan 2. Variabel pengembangan karir 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	Sri Wibowo, dkk (2024) “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan” DOI: 10.62710/aza0xd33 Sumber: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 2 No.1 Hal 1.208-1.218	Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak signifikan terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel lingkungan kerja 2. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
19	Hisham, dkk (2024) “ <i>The Employee Engagement Impact on Productivity and Motivation in the private higher education sector in Oman</i> ” DOI: 10.62754/joe.v3i6.4057 869 Sumber: Jurnal <i>Ecohumanism</i> Vol. 3 No. 6 Hal 869-877	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	1. Variabel produktivitas 2. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
20	Dheya & Arif (2023) “ <i>Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance: The Role of Work Motivation</i> ” DOI: 10.12928/fokus.v13i2.8889 Sumber: Jurnal Fokus Manajemen Bisnis Vol. 13 No. 2 Hal 198-216, September	Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	1. Variabel pelatihan 2. Variabel motivasi	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel gaya kepemimpinan 3. Variabel kinerja karyawan 4. Lokasi, waktu, dan objek penelitian
21	Elisabeth Sibarani, dkk (2023) “ <i>The Effect of Employee Engagement and Training on Employee Performance and motivaton</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan keterlibatan	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel pelatihan	Lokasi, waktu dan objek penelitian

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: <i>International Journal on Social Science, Economics and Art</i> Vol. 12 No.4 Hal 178-188	karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan	3. Motivasi	
22	Sugianto, dkk (2025) “Penerapan Program Strategi <i>Employee Engagement</i> dan pelatihan untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Universitas XZX” Sumber: Jurnal Tadbir Peradaban Vol. 5 No. 1, Januari	Pada penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap motivasi karyawan	1. Keterlibatan karyawan 2. Pelatihan 3. Motivasi	Lokasi, waktu dan objek penelitian
23	Suwarno, dkk (2023) “ <i>Perceived Organization Support and Work Engagement toward Employee Performance with Motivation as Mediating Variable</i> ” DOI: 10.59653/jbmed.vli02.136 Sumber: <i>Journal of Business Management and Economic Development</i> Vol. 1 No.2, May Hal 230-239	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi	1. Variabel keterlibatan karyawan 2. Variabel motivasi	1. Variabel <i>Perceived Organization Support</i> 2. Variabel kinerja karyawan 3. lokasi, waktu dan objek penelitian
24	Tati Herlina, dkk (2022) “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan” DOI: 10.32502/jimn.v12i1.5270 Sumber: Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 2 No. 1	Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan	1. variabel pelatihan 2. variabel motivasi	1. variabel kompetensi 2. variabel penempatan karyawan 3. lokasi, waktu, dan objek penelitian

No	Nama, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25	I Putu Khrisna R.A, dkk (2024) <i>“Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance”</i> Sumber: <i>International Journal of Science and Society</i> Vol.6 No. 1	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan	1. variabel pelatihan 2. variabel motivasi	1. variabel pengembangan karir 2. lokasi, waktu dan objek penelitian

Sumber: Data diolah dari beberapa penelitian terdahulu (2025)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dan mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka penelitian ini menghubungkan antara variabel independen dengan independen yaitu: Keterlibatan Karyawan (X_1), Pelatihan (X_2) dan Motivasi Berprestasi (Y).

2.3.1 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan

Keterlibatan karyawan mencerminkan adanya ikatan emosional dan psikologis antara karyawan dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai kontribusinya cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Perasaan

terhubung tersebut yang secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan dan organisasi ini dapat memicu dorongan intrinsik untuk melampaui ekspektasi dan standar kinerja yang tinggi. Dengan demikian, memiliki karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan menciptakan motivasi yang tinggi pula untuk mencapai prestasi atau ekspektasi yang mereka inginkan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chandra Bagus, dkk (2021) yang menyatakan bahwa baik keterlibatan karyawan maupun motivasi berprestasi memberikan hasil yang berpengaruh. Penelitian itu juga dikuatkan lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh Anjali & Vasuveda (2023) bahwa hasilnya terdapat pengaruh signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap motivasi karyawan. Penelitian lain juga menurut Mutiya, dkk (2022) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan kepada motivasi berprestasi yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan.

Keterlibatan karyawan memainkan peran yang cukup penting dalam membangun dan meningkatkan motivasi berprestasi seorang karyawan dalam bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam keterlibatan karyawan yang tinggi akan memiliki dampak positif juga pada motivasi karyawan dalam mencapai prestasi kerja maupun tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan inisiatif lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan kualitas yang terbaik.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Berprestasi

Pelatihan dalam sebuah program management di suatu perusahaan atau

organisasi sangat penting keberadaannya. Pelatihan yang dirancang dan diimplementasikan dengan efektif tidak hanya untuk memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan saja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, melainkan pelatihan juga dapat berpotensi dalam meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan mereka serta meningkatkan rasa kompetensi dari dalam diri. Peningkatan kompetensi tersebut merupakan ciri dari individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sabeeh ud Din Khan, dkk (2023) bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi. Sehingga dapat terlihat bahwa program pelatihan yang tepat dan sesuai dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam membangun motivasi yang lebih untuk bisa berkontribusi secara ekstra. Ketika program pelatihan direncanakan dan dijalankan dengan benar dan sesuai kebutuhan karyawan atau organisasi, maka mereka akan lebih memiliki rasa motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai prestasi dalam pekerjaannya.

Kunika & Anjali (2025) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi, yang mengarah pada peningkatan kinerja mereka. Dapat dikatakan bahwa pelatihan dianggap sebagai alat untuk menciptakan motivasi dalam mencapai prestasi dalam bekerja. Kemudian Dheya, dkk (2023) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pelatihan memiliki dampak signifikan dan positif terhadap motivasi. Itu berarti pelatihan merupakan aspek yang sangat penting dalam kinerja maupun keberlangsungan dari karyawan dan organisasi.

Pelatihan yang disediakan perusahaan akan memotivasi karyawan karena karyawan dapat lebih menguasai materi, keterampilan dan pengetahuan serta dapat membentuk sikap karyawan dan juga mendorong pencapaian prestasi berkelanjutan guna meningkatkan kinerja.

2.3.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Pelatihan Terhadap Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi karyawan dianggap menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Keterlibatan karyawan dan pelatihan dianggap sebagai dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut. Keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan perusahaan, sementara pelatihan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berkembang.

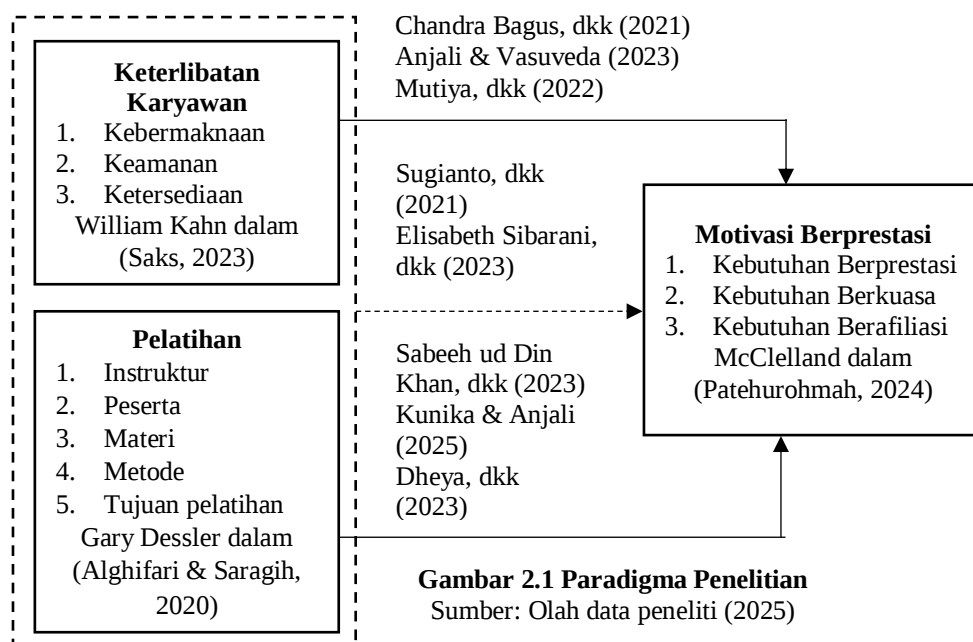
Organisasi yang mampu menumbuhkan motivasi berprestasi di kalangan karyawannya maka akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar karena karyawan cenderung akan lebih inovatif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Kemudian organisasi yang mampu menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi maka akan mendorong karyawannya untuk saling mendukung dalam mencapai tujuan dan meningkatkan motivasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Sugianto, dkk (2025) pada karyawan di salah satu universitas bahwa dengan penerapan program pelatihan serta keterlibatan karyawan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal itu menjadi fondasi bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis yang kini sangat kompetitif. Selanjutnya dalam penelitian Elisabeth Sibarani, dkk (2023) juga mengemukakan

bahwa pelatihan dan keterlibatan karyawan dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih ekstra yang berimplikasi pada kinerja yang lebih baik, di mana keterlibatan karyawan membuat individu relatif lebih loyal terhadap perusahaan dan pelatihan dapat memberikan sebuah keterampilan baru yang dapat digunakan dalam bekerja.

Penerapan program pelatihan yang efektif dan keterlibatan karyawan secara langsung dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Motivasi berprestasi yang kuat mendorong karyawan untuk lebih inovatif dalam bekerja yang akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kombinasi antara pelatihan dan keterlibatan karyawan dalam menciptakan motivasi berprestasi karyawan menjadi fondasi penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis dalam lingkungan yang sangat kompetitif.

2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini dalam tinjauan pustaka sebelumnya, maka dirumuskan paradigma penelitian sebagai berikut:



Keterangan :

—————▶ = Parsial
 -----▶ = Simultan

2.5 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2024), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya serta kerangka berpikir yang sistematis dan paradigma penelitian yang menggambarkan hubungan sistematis antar variabel pada gambar 2.1, maka dapat dirumuskan serangkaian hipotesis yang akan menjadi dasar pengujian dalam penelitian ini. Adapun hipotesis tersebut ialah sebagai berikut:

Secara Simultan:

Terdapat pengaruh keterlibatan karyawan dan pelatihan terhadap motivasi berprestasi karyawan

Secara Parsial:

1. Terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap motivasi berprestasi karyawan
2. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi berprestasi karyawan