

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya manusia

Setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi non-bisnis tidak terlepas dari orang-orang yang bekerja di dalamnya. Orang-orang yang melaksanakan tugasnya dalam organisasi tersebut adalah sumber daya manusia yang biasanya sering disebut dengan pekerja dengan istilah yang berbeda-beda seperti pegawai atau karyawan dan buruh. Istilah tersebut pada intinya sama yaitu orang yang bekerja atau mengabdikan sebagian waktu dan tenaganya untuk organisasi. Sumber daya manusia juga memiliki beberapa istilah. Ada beberapa istilah untuk menyebut sumber daya manusia yaitu personalia, kepegawaian, *human resources* dan *man power* (Aljabar, 2020).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan atau peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan di setiap perusahaan (Widodo, 2015).

Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi (Sunyoto, 2015).

Sumber daya manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung dalam menunjang tercapainya kesejahteraan kehidupan untuk tatanan yang seimbang atau berkelanjutan (Tsauri, 2020).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Sumber daya manusia adalah salah satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa (Hamali, 2016).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan individu yang berperan dalam organisasi, baik bisnis maupun non-bisnis, dengan kontribusi berupa tenaga, waktu, dan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi. SDM sering disebut dengan berbagai istilah seperti pegawai, karyawan, buruh, personalia, human resources, dan manpower. Manajemen sumber daya manusia adalah disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan efisien melalui proses pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan kinerja. Secara konseptual, SDM mencakup potensi manusia yang meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, yang memungkinkan individu beradaptasi, berinovasi, serta berkontribusi dalam mewujudkan kesejahteraan yang berkelanjutan.

2.1.1.2. Aktivitas Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang sangat strategis dan keberhasilan bagi suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi sehingga mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Fungsi dalam manajemen sumber daya manusia (Rahmat, 2017) :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan terkait dengan kegiatan dengan menentukan estimasi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan mengisi jabatan yang lowong di masa yang datang sehingga dengan membuat perencanaan setiap organisasi dapat menentukan program manajemen sumber daya manusia yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Orientasi pengorganisasian terkait dengan kegiatan untuk mengatur sumber daya manusia melalui pembagian tenaga kerja, hubungan kerja, wewenang dan pengkoordinasian dalam organisasi.

3. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan berhubungan dengan aktivitas dalam penarikan tenaga kerja, seleksi, orientasi dan induksi serta menempatkan sumber daya manusia menurut bidang keilmuannya.

4. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan aktivitas dalam mengarahkan sumber daya manusia, guna penanganan pekerjaan secara efisien dan efektif atau menjalin kerja sama guna menunjang terwujudnya tujuan bagi organisasi.

5. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan untuk mengendalikan sumber daya manusia guna dapat menaati aturan kerja sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan yang direncanakan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah kegiatan yang di dalamnya terdiri dari pendidikan dan pelatihan, penempatan serta penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam meningkatkan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia.

7. Penintergrasian (*intergration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia agar tercipta keserasian yang saling menguntungkan.

8. Pengkompensasian (*compensation*)

Kegiatan kompensasi berkaitan dengan pemberian balas jasa kepada karyawan secara adil dan layak sehingga berdampak terhadap loyalitas kerja bagi karyawan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan terkait dengan aktivitas dengan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia melalui pemberian kesejahteraan bagi karyawan guna berdampak dalam meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar tetap bekerja sampai memasuki usia pensiun.

10. Pendisiplinan (*diciplining*)

Pendisiplinan terkait dengan kegiatan pendisiplinan agar karyawan dapat lebih disiplin dalam bekerja melalui peningkatan kesadaran dan keinginan untuk mematuhi peraturan kerja yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan kegiatan dalam pemutusan hubungan kerja karyawan

dengan organisasi karena keinginan organisasi atau keinginan karyawan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kemudian, fungsi manajemen sumber daya manusia dan aktivitasnya dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1) Perencanaan sumber daya manusia

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan atau jenis orang yang harus dipekerjakan. Pekerjaan dalam meningkatkan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia.

b. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah sebuah pedoman yang dibuat oleh perusahaan untuk karyawan agar bisa menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisi yang sudah ditentukan.

c. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan atau spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis tentang syarat-syarat atau kualifikasi pendidikan, tingkat pengalaman, fisik, emosi, ketrampilan teknis dan komunikasi yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

d. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

e. Evaluasi pekerjaan

Evaluasi pekerjaan merupakan suatu metode untuk menentukan nilai relatif dan penting suatu pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2) Pengadaan sumber daya manusia

a. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses menarik dan memilih orang yang memenuhi syarat pekerjaan.

b. Seleksi

Seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

c. Penerimaan

Penerimaan adalah karyawan yang diterima oleh perusahaan.

d. Orientasi

Orientasi adalah peninjauan untuk menentukan sikap yang tepat dan benar.

e. Penempatan

Penempatan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

3) Pengembangan sumber daya manusia

a. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah proses pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi mengenai kinerja dari seorang individu, grup, organisasi, sistem atau komponen.

b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses belajar-mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang).

c. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya.

d. Perencanaan karier

Perencanaan karier adalah rangkaian yang dilewati oleh karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan kariernya.

e. Pengembangan karier

Pengembangan karier dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat

mereka bekerja.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja antara suatu badan usaha atau organisasi dan seseorang atau beberapa orang pegawai karena suatu sebab tertentu.

4) Pemeliharaan sumber daya manusia

a. Pengkompensasian

Pengkompensasian adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

b. Kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja

Kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu upaya kerja sama, saling pengertian atau partisipasi dari pengusaha dan karyawan dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas atau kewajiban bersama di bidang keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas.

c. Hubungan industrial

Hubungan industrial adalah hubungan para pihak yang berkepentingan atas proses produksi baik barang maupun jasa di perusahaan.

12. Penintergrasian (*intergration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia agar tercipta keserasian yang saling menguntungkan.

13. Pengkompensasian (*compensation*)

Kegiatan kompensasi berkaitan dengan pemberian balas jasa kepada karyawan secara adil dan layak sehingga berdampak terhadap loyalitas kerja bagi karyawan.

14. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan terkait dengan aktivitas dengan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia melalui pemberian kesejahteraan bagi karyawan guna berdampak dalam meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar tetap bekerja sampai memasuki usia pensiun.

15. Pendisiplinan (*diciplining*)

Pendisiplinan terkait dengan kegiatan pendisiplinan agar karyawan dapat lebih disiplin dalam bekerja melalui peningkatan kesadaran dan keinginan untuk mematuhi peraturan kerja yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi.

16. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan kegiatan dalam pemutusan hubungan kerja karyawan dengan organisasi karena keinginan organisasi atau keinginan karyawan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) oleh para ahli sering juga disebut prestasi kerja (*job performance* atau *work performance*) karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas atau tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu (Kasmir, 2019). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Abidin, *et al*, 2022).

Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja adalah suatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi (Ekhsan, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu proses yang dicapai oleh karyawan sesuai perannya dalam organisasi sesuai dengan standart yang telah ditentukan.

2.1.2.2. Faktor-faktor Kinerja karyawan

Adapun faktor-faktor kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan karyawan mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas. Semakin tinggi tingkat kemampuan, maka semakin besar potensi karyawan dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen dan produktivitas yang lebih baik.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya dan efektivitas kepemimpinan berperan dalam mengarahkan, membimbing, serta mempengaruhi perilaku karyawan. Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja.

3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun nonfisik akan meningkatkan konsentrasi dan efisiensi kerja karyawan.

4. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian imbalan yang adil dan layak, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

5. Disiplin Kerja (*Work Discipline*)

Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan standar organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja.

6. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

7. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja.

2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dalam perspektif ilmiah, kinerja tidak hanya berfungsi sebagai hasil kerja, tetapi juga sebagai alat manajerial untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Robbins, *et al.*, 2017). Adapun tujuan dan manfaat kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tujuan Kinerja Karyawan

a. Sebagai dasar evaluasi kinerja individu

Kinerja karyawan digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil kerja individu berdasarkan standar dan indikator yang telah ditetapkan organisasi.

b. Meningkatkan produktivitas organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat produktivitas karyawan sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan berkelanjutan.

c. Sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial

Data kinerja digunakan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, pemberian kompensasi, serta pengembangan karier karyawan.

d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat mengetahui kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan dan merancang program pengembangan yang sesuai.

e. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja

Penilaian kinerja yang objektif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kedisiplinan dalam bekerja.

2. Manfaat Kinerja Karyawan

a. Bagi organisasi

Kinerja karyawan yang optimal akan meningkatkan efisiensi operasional, kualitas output, serta daya saing organisasi di lingkungan bisnis.

b. Bagi manajemen

Memberikan informasi yang akurat untuk perencanaan sumber daya manusia, pengendalian kerja, dan evaluasi kebijakan organisasi.

c. Bagi karyawan

Memberikan umpan balik mengenai hasil kerja sehingga karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan serta memperbaiki kinerjanya di masa

mendatang.

d. Meningkatkan kualitas hubungan kerja

Sistem penilaian kinerja yang transparan dapat menciptakan hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan melalui komunikasi yang konstruktif.

e. Mendorong pencapaian tujuan organisasi

Kinerja yang terukur dan terarah akan membantu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis secara lebih efektif.

Secara keseluruhan, tujuan dan manfaat kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan berbasis kinerja.

2.1.2.4. Fungsi Kinerja Karyawan

Fungsi kinerja karyawan memiliki beberapa aspek yang penting bagi efektivitas organisasi sebagai berikut :

1. Sebagai Indikator Produktivitas Organisasi

Kinerja karyawan berfungsi sebagai ukuran efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat digunakan untuk menilai seberapa baik sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja organisasi (Mathis, *et al.*, 2011).

2. Sebagai Dasar Pengambilan keputusan Manjerial

Informasi kinerja karyawan digunakan manajemen untuk berbagai keputusan strategis, seperti promosi, penentuan gaji, pemberian insentif, dan tindakan korektif. Penilaian kinerja yang sistematis membantu organisasi membuat keputusan yang objektif dan adil (Dessler, 2020).

3. Sebagai Pendorong Motivasi dan Perilaku Kerja

Armstrong menjelaskan bahwa kinerja karyawan memiliki fungsi psikologis, yaitu sebagai alat untuk memotivasi individu. Penilaian kinerja yang transparan dan akurat mendorong perilaku kerja yang produktif, meningkatkan komitmen, dan memperkuat budaya kerja positif dalam organisasi (Armstrong, 2014).

4. Sebagai Alat Monitoring dan Evaluasi Strategi Organisasi

Kinerja karyawan juga berfungsi sebagai indikator keberhasilan implementasi strategi organisasi. Monitoring kinerja karyawan memungkinkan organisasi

mengevaluasi efektivitas strategi, melakukan penyesuaian bila diperlukan, dan meningkatkan daya saing perusahaan (Gupta, *et al.*, 2014).

5. Sebagai Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

menekankan bahwa kinerja karyawan berperan sebagai alat evaluasi yang dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Penilaian kinerja memungkinkan organisasi mengetahui kompetensi yang harus ditingkatkan untuk meningkatkan kapabilitas individu dan kelompok (Robbins, *et al.*, 2019).

2.1.2.5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja dibagi menjadi beberapa bagian (Setiawan, 2015) :

1. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

2. *Quality* (Kualitas)

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat di selesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada pemulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan kegiatan lain.

2.1.3. Pelatihan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan sikap dan perilaku kerja yang lebih produktif (Mangkunegara, 2017).

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang sudah ada keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam

menunjang keberhasilan individu maupun organisasi (Gary Dessler, 2015).

Selain itu, pelatihan kerja juga berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan cenderung memiliki tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, serta memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pelatihan yang berkelanjutan dan terarah agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Noe, *et al.*, 2020)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja merupakan suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Pelatihan tidak hanya bertujuan membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, tetapi juga meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat kesalahan kerja, memperkuat rasa percaya diri, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan kerja menjadi salah satu strategi penting dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi individu dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.2. Jenis-jenis Pelatihan

1. Pelatihan Orientasi (Orientation Training)

Pelatihan orientasi diberikan kepada karyawan atau anggota baru untuk mengenalkan organisasi, budaya kerja, aturan, struktur organisasi, serta tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan. Tujuannya adalah membantu peserta beradaptasi dengan lingkungan kerja baru secara lebih cepat (Dessler, *et al.*, 2015).

Tujuan :

1. Mengenalkan visi dan misi organisasi.
2. Mempercepat proses adaptasi.
3. Mengurangi kesalahan akibat kurangnya pemahaman terhadap prosedur kerja.

2. Pelatihan Teknis (Technical Training)

Pelatihan teknis bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan tertentu. Materi pelatihan biasanya disesuaikan dengan bidang kerja peserta (Noe, *et al.*, 2016).

Contoh :

1. Pelatihan penggunaan perangkat lunak.
2. Pelatihan pengoperasian mesin.
3. Pelatihan akuntansi dan administrasi.

Manfaat :

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Mengurangi kesalahan operasional.
3. Memperbarui kompetensi sesuai perkembangan teknologi.

3. Pelatihan Keterampilan (Skill Training)

Pelatihan keterampilan difokuskan pada pengembangan kemampuan tertentu yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Pelatihan ini dapat berupa hard skills maupun soft skills (Mangkunegara, *et al.*, 2017), contoh :

1. Keterampilan komunikasi.
2. Keterampilan presentasi.
3. Keterampilan pelayanan pelanggan.

4. Pelatihan Manajerial (Managerial Training)

Pelatihan manajerial ditujukan bagi supervisor, manajer, atau calon pemimpin organisasi. Fokus utamanya adalah pengembangan kemampuan mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan memimpin tim (Mangkunegara, 2015).

Materi yang umum diberikan :

1. Kepemimpinan.
2. Pengambilan keputusan.
3. Manajemen konflik.
4. Perencanaan strategis.

5. Pelatihan Pengembangan (Development Training)

Pelatihan pengembangan bertujuan mempersiapkan individu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada pekerjaan saat ini, tetapi juga pada pengembangan karier (Noe, 2020).

Manfaat :

1. Menyiapkan calon pemimpin.
2. Meningkatkan potensi individu.
3. Mendukung perencanaan suksesi organisasi.
6. Pelatihan Keselamatan Kerja (Safety Training)

Pelatihan keselamatan kerja bertujuan meningkatkan kesadaran dan kemampuan pekerja dalam menjaga keselamatan dan kesehatan kerja (Dessler, 2015).

Materi yang diberikan :

1. Prosedur keselamatan kerja.
2. Penanganan keadaan darurat.
3. Penggunaan alat pelindung diri (APD).
7. Pelatihan Penyegaran (Refresher Training)

Pelatihan penyegaran dilakukan untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki peserta agar tetap sesuai dengan perkembangan organisasi dan teknologi (Noe, 2020).

Tujuan :

1. Mengingat kembali prosedur kerja.
2. Memperbarui standar operasional.
3. Menyesuaikan dengan perubahan regulasi.
8. Pelatihan Soft Skills

Pelatihan soft skills berfokus pada pengembangan kemampuan interpersonal dan karakter individu yang mendukung keberhasilan kerja (Robbins, *et al.*, 2017)

Contoh :

1. Kerja sama tim.
2. Manajemen waktu.
3. Kepemimpinan.
4. Kecerdasan emosional.

Manfaat :

1. Meningkatkan hubungan kerja.
2. Memperkuat kemampuan komunikasi.
3. Mendukung efektivitas organisasi.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang Menentukan Pelatihan

Faktor-faktor yang menentukan pelatihan kerja pada dasarnya tidak terlepas dari kemampuan individu dalam mengembangkan diri serta kesiapan organisasi dalam mendukung proses tersebut. Salah satu faktor utama adalah kemampuan intelektual, yaitu tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh oleh karyawan. Semakin tinggi tingkat pendidikan serta semakin banyak pelatihan, kursus, lokakarya, simposium, dan seminar yang diikuti, maka semakin besar peluang karyawan untuk meningkatkan kompetensi serta mengembangkan kariernya. Kemampuan intelektual ini juga memengaruhi kemampuan individu dalam memahami materi pelatihan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan secara efektif (Mangkunegara, 2019).

Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan kerja meliputi peserta pelatihan, pelatih atau instruktur, materi pelatihan, metode pelatihan, serta tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Hasibuan menegaskan bahwa pelatihan akan berjalan secara efektif apabila seluruh komponen tersebut dirancang secara terpadu dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor tersebut agar pelatihan kerja yang dilaksanakan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Hasibuan, 2017).

2.1.3.4. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan pelatihan kerja pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan kerja bertujuan membantu karyawan dalam mengenali serta mengembangkan potensi diri, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang, sehingga mereka mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Melalui pelatihan, perusahaan juga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempersiapkan diri dalam mengisi posisi atau jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi (Dessler, *et al.*, 2020)

Tujuan utama pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan

lebih baik sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Dessler menegaskan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pengembangan sikap dan perilaku kerja yang positif. Oleh karena itu, pelatihan kerja perlu dirancang secara sistematis dan berkelanjutan agar mampu memberikan manfaat optimal bagi karyawan maupun organisasi (Gary Dessler, 2015).

2.1.3.5. Pengembangan Instrumen Pelatihan

Pengembangan instrumen pelatihan kerja harus didasarkan pada kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) yang mencakup analisis organisasi, tugas, dan individu. Noe menegaskan bahwa instrumen yang baik harus mampu mengukur efektivitas pelatihan dari berbagai aspek, termasuk reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kinerja. Dengan demikian, penyusunan instrumen pelatihan kerja perlu dilakukan secara sistematis dan terukur agar mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai keberhasilan program pelatihan yang dilaksanakan (Noe, 2013).

2.1.3.6. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan kerja merupakan tolok ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Dalam konteks ini, indikator pelatihan kerja dapat diadaptasi dari konsep pengembangan sumber daya manusia yang meliputi beberapa aspek penting (Rivai, 2015).

1. Pertama, kebutuhan karir, yaitu sejauh mana pelatihan mampu membantu karyawan menyesuaikan kebutuhan pengembangan diri dengan tuntutan pekerjaan.
2. Kedua, pelatihan itu sendiri, yang berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan operasional karyawan.
3. Ketiga, perlakuan yang adil dalam pengembangan, yaitu adanya kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kompetensi mereka.

Indikator-indikator tersebut mencerminkan upaya organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia secara menyeluruh melalui pelatihan dan pengembangan karir. Rivai menegaskan bahwa pelatihan yang efektif harus mampu meningkatkan kompetensi, memberikan peluang pengembangan yang adil, serta mendukung kemajuan karir karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, indikator pelatihan kerja tidak hanya berfokus pada proses pelatihan itu sendiri, tetapi juga pada dampak jangka panjang terhadap kinerja dan pengembangan karir karyawan (Rivai, 2015).

2.1.4. Motivasi

2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi juga diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan aktivitas demi mencapai tujuan yang diinginkan (Sardiman, 2016). Sejalan dengan itu motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang dapat memengaruhi, mengarahkan, dan memelihara perilaku kerja agar sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat semangat dan produktivitas karyawan (Maruli, 2020).

Selain itu, motivasi kerja juga berkaitan dengan kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan yang mendorong individu untuk memulai dan mempertahankan perilaku kerja (Pratiwi, 2019). Namun, motivasi perlu dibangun atas dasar nilai dan prinsip yang benar, karena motivasi yang tidak didasarkan pada prinsip yang tepat dapat berdampak negatif bagi individu maupun organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi (Ferdinatus, 2020),.

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan

kinerja karyawan apabila dikelola dengan baik oleh organisasi (Hasibuan, 2017).

Dari beberapa teori diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau kekuatan, baik yang berasal dari dalam maupun luar individu, yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan bekerja dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan pribadi seperti penghasilan, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga berperan dalam mengarahkan perilaku kerja agar selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.4.2. Sumber Motivasi

Sumber motivasi terdapat dua golongan yaitu motivasi bawaan dan motivasi yang dipelajari. Motivasi dibedakan menjadi dua macam sebagai berikut (Pratiwi, 2019) :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah sesuatu yang timbul tanpa perlu adanya suatu rangsangan dari luar karena telah ada dalam diri individu sendiri yaitu sejalan dengan kebutuhannya.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

2.1.4.3. Prinsip Motivasi

Ada tujuh prinsip dalam motivasi yang digunakan untuk menjadi acuan (Surya, 2014) :

- a. Prinsip kompetisi yaitu persaingan secara sehat baik internal maupun antar pribadi.
- b. Prinsip pemacu yaitu adanya dorongan yang digunakan sebagai tindakan akan terjadi apabila ada pemacu tertentu.
- c. Prinsip ganjaran dan hukuman yaitu dorongan agar dapat menimbulkan ganjaran atau tidak menyebabkan hukuman.
- d. Kejelasan dan kedekatan tujuan yaitu adanya suatu kejelasan serta tindakan yang membuat seseorang terdorong untuk melakukan tindakan.

- e. Pemahaman hasil yaitu sesuatu yang dicapai individu untuk mendapatkan motif dalam melakukan tindakan selanjutnya.
- f. Pengembangan minat yaitu motivasi akan meningkat jika memiliki suatu minat yang besar dalam melakukan suatu tindakan.
- g. Lingkungan yang kondusif yaitu dengan adanya lingkungan yang kondusif maka motif individu dalam melakukan tindakan akan dapat terlaksana.

2.1.4.4. Teori-teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal sebagai berikut :

1. Teori hirarki kebutuhan Maslow

Teori tersebut mengikuti teori jamak yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkat kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup tidak dalam arti fisik semata akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

3. Kebutuhan sosial (*Social needs*)

Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

4. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan (*Esteem needs*)

Merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hirarki kebutuhan yang meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, ketrampilan dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization needs*)

Tingkat kebutuhan yang paling tinggi karena seseorang akan bertindak

bukan karena dorongan orang lain tetapi atas kesadaran dan keinginan diri sendiri

2. Teori dua faktor Herzberg

Mengembangkan teori isi yang dikenal sebagai teori motivasi dua faktor. Kedua faktor tersebut meliputi dissatisfier-satisfier, hygiene-motivator atau faktor ekstrinsik-intrinsik.

1. Faktor Motivator

Faktor motivator tersebut dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Aspek yang termasuk kategori tersebut antara lain pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor tersebut menyebabkan orang merasa puas tetapi bila terpenuhi tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor motivator yang menyentuh manusia melalui rasa senang dan tidak senang bekerja, dapat meningkatkan atau menurunkan produktivitas kerja.

Selain itu, kepuasan juga menyangkut pekerjaan itu sendiri, keberhasilan, prestasi kerja, pengakuan, tantangan kerja, peningkatan tanggung jawab, pertumbuhan dan pengembangan. Faktor motivator atau faktor intrinsik ketika ada dalam pekerjaan dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan pekerjaan yang baik. Faktor yang ada dalam rangkaian tersebut disebut satisfier atau motivator yang meliputi :

1. Pencapaian

Pencapaian adalah misi-misi yang bisa kamu selesaikan dengan cara menjawab pertanyaan atau melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mendapatkan poin tambahan dan memperoleh rencana baru.

2. Pencapaian

Pencapaian adalah misi-misi yang bisa kamu selesaikan dengan cara menjawab pertanyaan atau melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mendapatkan poin tambahan dan memperoleh rencana baru.

3. Pengakuan

Pengakuan adalah sebuah pernyataan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut lebih memilih jika informasi tersebut dirahasiakan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya

5. Kemajuan

Kemajuan adalah pergerakan menuju keadaan yang lebih baik, lebih baik atau yang diinginkan.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan di mana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

7. Kemungkinan untuk tumbuh

Kemungkinan untuk tumbuh adalah peran karyawan mengemban tanggung jawab atas karier sendiri, menilai minat, keahlian dan nilai-nilai, mencari informasi karier dan sumber daya, menyusun tujuan atau perencanaan karier, memanfaatkan kesempatan pengembangan ikuti rencana karier yang realistis.

8. Pencapaian

Pencapaian adalah misi-misi yang bisa kamu selesaikan dengan cara menjawab pertanyaan atau melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mendapatkan poin tambahan dan memperoleh rencana baru.

9. Pengakuan

Pengakuan adalah sebuah pernyataan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut lebih memilih jika informasi tersebut dirahasiakan.

10. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya

11. Kemajuan

Kemajuan adalah pergerakan menuju keadaan yang lebih baik, lebih

baik atau yang diinginkan.

12. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan di mana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

13. Kemungkinan untuk tumbuh

Kemungkinan untuk tumbuh adalah peran karyawan mengemban tanggung jawab atas karier sendiri, menilai minat, keahlian dan nilai-nilai, mencari informasi karier dan sumber daya, menyusun tujuan atau perencanaan karier, memanfaatkan kesempatan pengembangan ikuti rencana karier yang realistis.

14. Pencapaian

Pencapaian adalah misi-misi yang bisa kamu selesaikan dengan cara menjawab pertanyaan atau melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mendapatkan poin tambahan dan memperoleh rencana baru.

15. Pengakuan

Pengakuan adalah sebuah pernyataan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut lebih memilih jika informasi tersebut dirahasiakan.

16. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya

17. Kemajuan

Kemajuan adalah pergerakan menuju keadaan yang lebih baik, lebih baik atau yang diinginkan.

18. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan di mana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

19. Kemungkinan untuk tumbuh

Kemungkinan untuk tumbuh adalah peran karyawan mengemban tanggung jawab atas karier sendiri, menilai minat, keahlian dan nilai-nilai, mencari informasi karier dan sumber daya, menyusun tujuan atau perencanaan karier, memanfaatkan kesempatan pengembangan ikuti rencana karier yang realistis.

2. Faktor Hygiene

Keberadaan faktor tersebut tidak akan meningkatkan motivasi kerja namun faktor tersebut kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Aspek yang termasuk dalam faktor tersebut antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antar pekerja dan kondisi kerja. Faktor hygiene yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan karena itu menyangkut lingkungan kerjanya. Selain itu, juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar personil, uang, status dan keamanan. Faktor hygiene tidak meningkatkan produktivitas atau hasil kerja tetapi sekadar menjadi faktor pemelihara karena mempertahankan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, bilamana faktor tersebut diturunkan dapat mengakibatkan merosotnya produktivitas adapun faktor motivator menyentuh rasa puas atas keberhasilan, kecintaan terhadap profesi, pengakuan, memperoleh pengalaman dari pekerjaan yang memberi tantangan dan tanggung jawab.

Faktor hygiene atau ekstrinsik konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antar karyawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Kondisi tersebut adalah dissatisfier atau faktor hygiene karena faktor tersebut untuk mempertahankan suatu tingkat dari adanya kepuasan antara lain :

1. Gaji

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

2. Keamanan pekerjaan

Keamanan pekerjaan adalah suatu usaha untuk menjaga dan melindungi pekerja dan fasilitas atau aset yang dimiliki baik yang berada di dalam kantor maupun yang berada di luar lingkungan kantor.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

4. Status

Status adalah konsep penting dalam sosiologi yang digunakan untuk menjelaskan posisi dan perilaku seseorang dalam masyarakat.

5. Prosedur perusahaan

Prosedur perusahaan adalah suatu aturan yang ada kaitannya dengan standart prosedur yang bisa dilakukan secara terperinci untuk menyelesaikan pekerjaan untuk hasil kerja yang efektif dan efisien.

6. Kualitas pengamanan teknis

Kualitas pengamanan teknis merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan/ sasaran organisasi dengan baik dan berdaya guna.

7. Kualitas hubungan interpersonal

Kualitas hubungan interpersonal merupakan hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling tergantung satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh "Virus mental" yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Ada tiga kebutuhan/ keinginan manusia yang menonjol yaitu kebutuhan akan berprestasi (*needs for achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standart, bergulat untuk sukses, kebutuhan akan kekuasaan (membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian) dan kebutuhan akan afiliasi (hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib).

4. Teori ERG Clapton Alderfer

Teori ERG dari Clapton Alderfer dalam teorinya ia setuju dengan Maslow bahwa

kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki. Namun demikian, hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri atas tiga set kebutuhan berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa tingkat eksistensi (*existence*) yaitu makanan kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan. Keterkaitan (*relatedness*) yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti. Pertumbuhan (*growth*) yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, ketrampilan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang. Adapun kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri. Hierarki kebutuhan melibatkan tiga rangkaian kebutuhan yaitu :

1. Eksistensi yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja.
 2. Hubungan yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
 3. Pertumbuhan yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif. Tiga kebutuhan tersebut oleh Alderfer disingkat menjadi ERG yaitu *existence*, *relatedness* dan *growth*. Jika kebutuhan pertumbuhan bawahan dihalangi mungkin oleh kebijakan perusahaan atau kurangnya sumber daya maka manajer harus mengarahkan ulang usaha bawahan untuk eksistensi.
5. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom

Teori harapan tersebut dikemukakan oleh Vroom. Vroom mendasarkan teorinya kepada tiga konsep yaitu harapan (*expectation*), nilai (*value*) dan pertautan (*instrumentality*). Aspek yang dimaksud dengan harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya dan nilai motivasi) bagi setiap individu tertentu.

Adapun pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Salah satu penjelasan yang populer

mengenai motivasi dikembangkan oleh Vroom. Teori pengharapan adalah suatu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan lebih mungkin termotivasi ketika mereka mempersepsikan usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang berhasil dan pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan. Untuk memahami cara kerja teori tersebut, perlu dipahami empat hal berikut (Ivancevich Konopaske, *et al.*, 2002). Hasil tingkat pertama dan kedua.

Hasil tingkat pertama adalah hasil yang dihubungkan dengan dilakukannya pekerjaan itu sendiri dan mencakup produktivitas, absen, perputaran karyawan dan kualitas produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah peristiwa penghargaan atau hukuman yang diakibatkan oleh hasil tingkat pertama seperti kenaikan gaji, penerimaan atau penolakan kelompok, promosi dan pemecatan. Instrumentalitas adalah persepsi seorang individu bahwa hasil tingkat pertama (kinerja) berhubungan dengan hasil tingkat kedua (penghargaan).

Hal tersebut merujuk pada keyakinan seseorang bahwa pencapaian hasil tertentu akan menyebabkan dicapainya satu atau lebih hasil tingkat kedua seseorang. Valensi merujuk pada preferensi hasil dari sisi individu. Sebagai contoh, seseorang akan lebih menyukai kenaikan gaji sebesar 10 persen dari pada relokasi ke suatu fasilitas yang baru. Ekspektasi, merujuk pada keyakinan individu berkenaan dengan kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa suatu perilaku akan diikuti dengan hasil tertentu dan paling mudah dipahami sebagai pernyataan probabilitas tunggal. Ekspektasi memberikan persepsi kepada individu mengenai seberapa keras usaha yang diperlukan untuk mencapai suatu perilaku tertentu dan probabilitas dari mencapai perilaku tersebut.

6. Teori Keadilan

Teori keadilan menjelaskan bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja dapat mempengaruhi motivasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori tersebut didasarkan pada asumsi bahwa individu termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara sama di tempat kerja. Empat istilah penting dalam teori keadilan sebagai berikut :

1. Orang (*person*) individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan dipersepsikan.
 2. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*) setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan rasio input dan hasil.
 3. Input, karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja yang mungkin dicapai (misalnya ketrampilan, pengalaman, pembelajaran) atau diturunkan (misalnya jenis kelamin dan ras).
 4. Hasil, apa yang diterima seseorang dari pekerjaan.
7. Teori Goal-Setting dari Locke
- Locke berpendapat bahwa tujuan bersama dan intensitas untuk mencapainya ditentukan oleh perilaku bersama. Perilaku berusaha kompak untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi meliputi empat hal yaitu employee training, employee development, career development dan organization development. Suatu tujuan merupakan hasil yang dicapai oleh orang, tim atau kelompok melalui perilaku dan tindakan (Decenzo dan Robbins, 2011). Locke menyatakan bahwa penerapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa utilitas praktis. Pandangannya adalah bahwa keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Perilaku tersebut cenderung terus dilakukan hingga mencapai penyelesaian. Ketika seseorang memulai sesuatu dia akan terus melakukan hingga suatu tujuan tercapai.
8. Teori X dan Y
- McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut teori X dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2008). Gregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuannya untuk yang menguatkan perilaku, memberikan arah bertindak dan

pemicu untuk tetap terus berusaha dalam rangka menghasilkan kinerja serta penghargaan atas hasil yang diinginkan dan upaya memenuhi suatu kebutuhan individual.

2.1.4.5. Indikantor Motivasi

Indikator-indikator motivasi (Robbins, 2015) :

1. Penghargaan

Merupakan pengakuan atas prestasi atau masa kerja karyawan.

2. Hubungan Sosial

Merupakan pendekatan atau interaksi antar karyawan.

3. Kebutuhan Hidup

Merupakan kebutuhan dasar dalam mempertahankan hidup.

2.1.5. Reward

2.1.5.1. Pengertian Reward

Reward atau penghargaan merupakan penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada seseorang atas perilaku atau tindakannya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, reward dapat diartikan sebagai balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kinerja dan kontribusinya kepada perusahaan. Reward merupakan elemen penting untuk dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan performa kerja dan memberikan kemajuan dalam bisnis dan perusahaan. Reward yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan perusahaan (Armstrong, *et al.*, 2020).

Reward adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari hubungan kerja mereka, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Reward dalam hal ini mencakup gaji, insentif, tunjangan, serta penghargaan lainnya (Gary Dessler, 2020).

Selanjutnya mendefinisikan reward sebagai segala sesuatu yang dianggap bernilai oleh individu dan diberikan sebagai konsekuensi dari perilaku kerja tertentu. Reward berfungsi untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dalam organisasi (Stephen P. Robbins *et al.*, 2019).

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa reward (penghargaan) merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia

yang berfungsi sebagai balas jasa atas kinerja dan kontribusi karyawan serta sebagai alat untuk memotivasi dan mengarahkan perilaku kerja.

2.1.5.2. Faktor-faktor *Reward*

Reward kerja merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Reward tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup aspek non-finansial yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Armstrong, *et al.*, 2020)

Secara umum, reward kerja dapat dibagi menjadi dua faktor utama, yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan dalam bekerja, rasa pencapaian, dan pengakuan diri. Sementara itu, reward ekstrinsik diberikan oleh organisasi dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, dan fasilitas lainnya (Gary Dessler., 2020).

Selain itu, Struktur reward juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, kebijakan organisasi, dan tingkat persaingan industri. Hal ini menunjukkan bahwa reward kerja tidak hanya bersifat internal, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi (Nandini Gupta *et al.*, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa reward kerja merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Reward kerja tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mencakup aspek non-finansial yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Secara umum, reward kerja terdiri dari reward intrinsik yang berasal dari dalam diri individu seperti kepuasan kerja, rasa pencapaian, dan pengakuan diri, serta reward ekstrinsik yang diberikan oleh organisasi dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Selain itu, sistem reward juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, kebijakan organisasi, dan tingkat persaingan industri. Dengan demikian, reward kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, serta kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.1.5.3. Jenis-jenis *Reward*

Reward kerja merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang telah dicapai. Secara umum, reward kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu reward finansial dan reward non-finansial. Reward finansial adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk materi atau uang, seperti gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan komisi. Reward jenis ini bersifat langsung dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi. Dengan adanya reward finansial yang memadai, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya (Armstrong, *et al.*, 2020).

Sementara itu, reward non-finansial merupakan penghargaan yang tidak berbentuk materi, tetapi memberikan kepuasan psikologis bagi karyawan. Reward ini dapat berupa pengakuan atas prestasi, promosi jabatan, kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis. Reward non-finansial memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kombinasi antara reward finansial dan non-finansial sangat diperlukan untuk menciptakan motivasi kerja yang optimal dan berkelanjutan (Armstrong, *et al.*, 2019).

Reward kerja dibedakan menjadi kompensasi langsung (*finansial*) dan kompensasi tidak langsung (*non-finansial*), di mana keduanya bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Rivai menegaskan bahwa sistem reward yang efektif harus diberikan secara adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi karyawan agar dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem reward yang seimbang agar dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara menyeluruh (Rivai,

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa reward kerja merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang telah dicapai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Reward finansial mencakup imbalan berupa uang seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, sedangkan reward non-finansial mencakup penghargaan psikologis seperti pengakuan, promosi jabatan, pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang

nyaman. Kedua bentuk reward tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, loyalitas, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sistem reward yang efektif harus dirancang secara adil, layak, dan seimbang agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Reward

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi reward :

1. Konsistensi internal

Konsistensi internal adalah prinsip yang menyatakan bahwa reward yang diberikan kepada karyawan harus konsisten dengan reward yang diberikan kepada karyawan lain di perusahaan yang sama. Hal ini penting untuk menjaga keadilan dan motivasi karyawan.

2. Kontribusi karyawan

Kontribusi karyawan adalah faktor yang paling penting dalam pemberian reward. Reward harus diberikan secara adil dan proporsional dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan.

3. Administrasi

Administrasi adalah faktor yang berkaitan dengan proses pemberian reward, seperti sistem penilaian kinerja, anggaran reward, dan proses distribusi reward.

4. Persaingan eksternal

Persaingan eksternal adalah kondisi di mana perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Hal ini mendorong perusahaan untuk memberikan reward yang kompetitif.

2.1.5.5. Indikator Reward

Indikator reward menurut Kadarisman (2012) :

1. Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara tetap dan berkala sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Gaji umumnya dibayarkan setiap bulan dan menjadi sumber pendapatan utama bagi karyawan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok sebagai penghargaan atas prestasi kerja atau keberhasilan mencapai target tertentu. Tujuan insentif adalah meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan kompensasi yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan hari raya (THR), atau bentuk kesejahteraan lainnya.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tersebut, peneliti juga menggunakan penelitian terdahulu mengenai pelatihan kerja, motivasi dan reward kerja terhadap kinerja karyawan :

1. Masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh motivasi kerja dan reward secara parsial dan bersamaan terhadap kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara III? Tujuan penelitian: Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan reward secara parsial dan secara bersamaan terhadap kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara III. Hipotesis yang diajukan adalah: Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan reward secara parsial dan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara III. Penelitian dilakukan di PT Perkebunan Nusantara III dengan populasi sebanyak 91 orang, dan sampel penelitian sebanyak 90 orang. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, wawancara, dan dokumentasi yang diuji dengan IBM Statistics 24 for Windows. Berdasarkan hasil analisis diperoleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara III, hal ini didukung analisis t hitung $> t$ -tabel ($8,166 > 1,988$) pada $n = 88$ dengan taraf signifikan 95%. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara III, hal ini didukung analisis t hitung $> t$ -tabel ($3,669 > 1,988$) pada $n = 88$ dengan taraf signifikan 95%. Nilai F-hitung $> F$ tabel ($74,847 > 3,10$) hal

ini menyatakan bahwa secara bersama-sama (multiple) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dan reward terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara III. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima kebenarannya.

2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh reward, punishment, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo. Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sampel total yang merupakan salah satu bentuk dari non-probability sampling. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa angket yang telah disusun dalam beberapa pernyataan dan diukur menggunakan skala Likert 1–5. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo yang menghasilkan sampel sebanyak 93 responden. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 24 sebagai alat analisis data. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan, punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, reward, punishment, dan motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo.
3. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya kekurangan dalam pelatihan kerja sehingga menghambat pekerjaan, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta motivasi kerja yang kurang pada karyawan PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas. Jumlah responden sebanyak 30 orang dengan teknik sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS versi 25. Hasil pembahasan secara parsial menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara parsial variabel motivasi

kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate. Secara simultan, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate. Diharapkan PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate dapat lebih memperhatikan pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja agar kinerja karyawan dapat meningkat.

4. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, dan reward memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Bakrie Sumatera Plantations Tbk. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan keterampilan, kesadaran, dan tanggung jawab karyawan sehingga berdampak pada kedisiplinan kerja. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, dan kualitas kerja pada PT Bakrie Sumatera Plantations Tbk. Selain itu, reward yang diberikan secara adil dan tepat juga mampu meningkatkan komitmen serta kepatuhan karyawan terhadap aturan kerja. Secara keseluruhan, ketiga faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja yang berdampak pada produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan PT Bakrie Sumatera Plantations Tbk.
5. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Kirana Megatara Tbk. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pelatihan serta kebijakan reward dan punishment terhadap karyawan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT Kirana Megatara Tbk yang berjumlah 30 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang diperoleh diolah menggunakan software SPSS versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan reward berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan punishment juga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kirana Megatara Tbk.

Tabel 2.1.
Review Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
RA Romadhon (2021)	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III.	Kuantitatif Asosiatif Eksplanatori	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan, dimana pelatihan meningkatkan keterampilan kerja dan motivasi mendorong semangat serta produktivitas.
Adhi Jati Saroyo (2023)	Pengaruh reward, punishment dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV PalmCo.	Kuantitatif Asosiatif Eksplanatori Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward, punishment, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening, sehingga disiplin kerja mampu memperkuat hubungan antara reward, punishment, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Moch Farozji (2022)	Pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate.	Kuantitatif Asosiatif Eksplanatori	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, secara simultan pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate
Imam Khambali (et al, 2025)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Reward Terhadap Disiplin Kerja Pada Karyawan PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk.	Kuantitatif Asosiatif Eksplanatori	Hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, dan reward memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan keterampilan, kesadaran, dan tanggung jawab karyawan sehingga berdampak pada kedisiplinan kerja. Motivasi mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam kehadiran, ketepatan waktu, dan kualitas kerja.
Aditya Wahyuddin (et al, 2023)	Pengaruh pelatihan, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Kirana Megatara Tbk.	Kuantitatif Asosiatif Eksplanatori	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan reward dan punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kirana Megatara Tbk.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan yang dapat menggambarkan keterkaitan hubungan antar variabel yang akan diteliti dengan faktor-faktor yang sudah diidentifikasi sebagai masalah atau merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2019).

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam perusahaan. Kinerja pada organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja merupakan perilaku jelas yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut (Adhari, 2020).

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pelatihan yang baik akan membantu karyawan dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Gary Dessler, menyatakan pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya (Dessler, 2020).

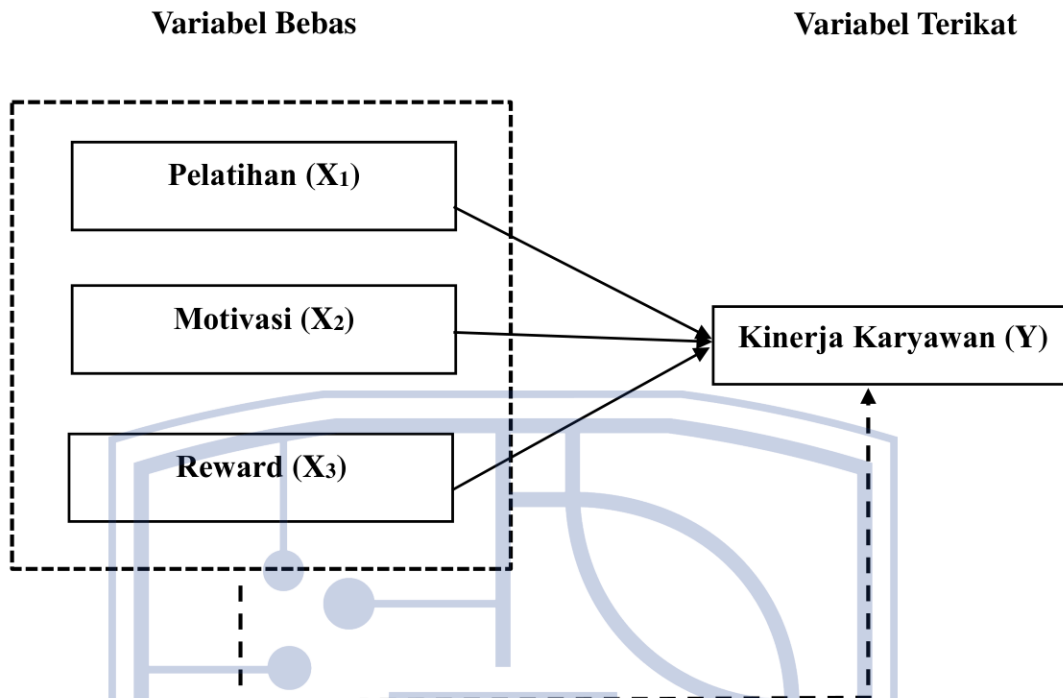
Selain pelatihan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, loyalitas, serta tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung kurang produktif dan tidak optimal dalam bekerja. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins *et al.*, 2017).

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah reward atau penghargaan. Reward merupakan bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah dicapai. Reward dapat berupa finansial seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan dan promosi jabatan. Sistem reward yang adil dan transparan akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Reward adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang telah dicapai (Rivai, 2018).

Pelatihan, motivasi kerja, dan reward merupakan tiga faktor penting yang saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Ketiganya tidak dapat dipisahkan karena memiliki peran masing-masing dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan meningkatkan kemampuan, motivasi mendorong semangat kerja, sedangkan reward memberikan apresiasi atas hasil kerja yang dicapai. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, serta sistem penghargaan yang tepat (Sutrisno, 2019).

Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi kerja, dan reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kasmir menyatakan bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan serta pemberian motivasi dan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara signifikan (Kasmir, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan ketiga faktor tersebut secara simultan.

Berdasarkan pada penjelasan hubungan variabel yang ingin diteliti sebelumnya maka penulis memaparkan kerangka konseptual untuk menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas yaitu pengembangan karir, motivasi dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Garis lurus (tanda panah) menandakan secara parsial sedangkan garis putus-putus menandakan secara simultan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan hubungan antara variabel dengan variabel yang bersifat sementara atau bersifat dugaan atau yang masih lemah (Anshori, *et al.*, 2017). Dikatakan hanya bersifat dugaan atau masih lemah karena hanya berpatokan berdasarkan data teori ataupun penelitian sebelumnya yang sudah ada tanpa melakukan sebuah penelitian berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan pengolahan data.

2.4.1. Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rubber Hock Lie

Pelatihan merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun pengembangan diri karyawan (Zainal, 2018). Selain itu, pelatihan juga mencakup berbagai upaya perbaikan yang bersifat teknis maupun non-teknis yang dilakukan oleh individu guna meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan (Kaswan, 2016).

Dengan demikian, berdasarkan kedua pendapat tersebut, pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimulai dari

individu itu sendiri. Dalam keberlangsungan kehidupan di dunia kerja, setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang tersusun secara sistematis. Hal ini bertujuan untuk mencapai target perusahaan serta memastikan kinerja karyawan berjalan secara optimal. Untuk mempermudah pelaksanaan tugas, perusahaan biasanya menerapkan pembagian kerja yang jelas melalui struktur jabatan dan fungsi masing-masing posisi. Melalui pelatihan, karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik sehingga koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi, seperti peningkatan tanggung jawab atau tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Artinya, pelatihan memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik cenderung memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi, lebih produktif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Putri, *et al.*, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil sebuah hipotesis pengaruh pengembangan karir secara parsial terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

H1 : Pelatihan secara Parsial Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Rubber Hock Lie

2.4.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rubber Hock Lie

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan yang menyebabkan suatu tindakan atau perubahan. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menstimulasi pihak lain termasuk karyawan untuk bersikap dan berperilaku dengan memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan tertentu termasuk tujuan perusahaan (Machmed, 2018). Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2016).

Dari pernyataan-pernyataan para ahli di atas motivasi dapat diketahui sebagai suatu titik awal adanya perubahan bagi diri seorang karyawan sekaligus kebermanfaatannya dalam suatu perusahaan. Hal tersebut didukung pula dengan

adanya pengertian mengenai kinerja karyawan yaitu sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2016). Dari sini, dapat dilihat bahwa kualitas pekerjaan memiliki keterkaitan dengan faktor motivasi karyawan, motivasi beriringan dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Penjelasan tersebut dapat diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (I'tamara, *et al.*, 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil sebuah hipotesis pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

H2 : Motivasi secara Parsial Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Rubber Hock Lie

2.4.3. Pengaruh *reward* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rubber Hock Lie

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi, prestasi, dan kinerja yang telah dicapai (Suwardi & Daryanto, 2018). Reward dapat berupa finansial maupun non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan kepuasan karyawan. Selain itu, reward juga menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal (Kaswan, 2017).

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa reward merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberian reward yang tepat dan adil akan meningkatkan motivasi kerja sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Dengan demikian, terdapat kemungkinan adanya hubungan antara reward dengan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Wati, *et al.*, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil hipotesis pengaruh reward secara parsial terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

H3 : *Reward* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Rubber Hock Lie.

2.4.4. Pelatihan, motivasi dan reward secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Rubber Hock Lie.

Kinerja merupakan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria, serta ukuran yang telah ditetapkan dalam organisasi (Torang, 2014). Setiap perusahaan, termasuk PT Rubber Hock Lie, mengharapkan tercapainya tujuan perusahaan dan target yang telah ditetapkan melalui kinerja karyawan yang optimal.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan memiliki peran penting karena melalui pelatihan karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya pelatihan yang efektif, karyawan akan lebih mampu menyelesaikan tugas secara efisien dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan dapat menumbuhkan semangat kerja karena menjadi dorongan bagi karyawan untuk menunjukkan hasil kerja yang terbaik. Dengan adanya motivasi yang baik, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja secara maksimal.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah reward. Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi dan kontribusinya. Pemberian reward yang adil dan tepat dapat meningkatkan kepuasan serta semangat kerja karyawan, sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, dan reward secara simultan memiliki peran yang penting terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H4 : Pelatihan, motivasi dan reward secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Rubber Hock Lie.