

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP
PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU
PADA SEKOLAH SWASTA “AAA” KOTA MAKASSAR**

*THE EFFECT OF MOTIVATION AND JOB TRAINING ON
IMPROVING TEACHER COMPETENCE AND PERFORMANCE
AT AAA" PRIVATE SCHOOLS " IN MAKASSAR CITY.*

NAFTALLI SUZAN

A012191038



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH SWASTA "AAA" KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

NAFTALLI SUZAN
A012191038

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
02 FEBRUARI 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

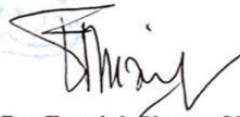
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D
Nip. 19620405 198702 2 001

Pembimbing Pendamping



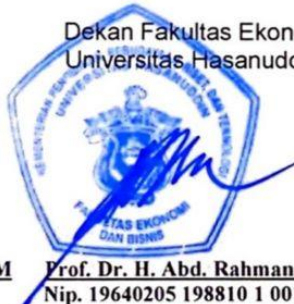
Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
Nip. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Naftalli Suzan
Nim : A012191038
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Guru Pada Sekolah Swasta "AAA" Kota Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Naftalli Suzan

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH SWASTA “AAA” KOTA MAKASSAR**. Tujuan dari penulisan Tesis ini adalah merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, sekaligus bentuk pertanggungjawaban penulis dalam menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasihat dari berbagai pihak selama penyusunan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
2. Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE, M.Si , selaku tim pembimbing bagi penulis.
Terimakasih atas kesediaan waktu, bimbingan, dan saran yang diberikan

3. Semua dosen yang pernah membimbing penulis dan para staf yang membantu selama penulis menjadi mahasiswa di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin
4. Kepala Sekolah beserta seluruh guru dan staf pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar yang telah bersedia memberikan informasi kepada penulis sehubungan dengan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis
5. Orang tua, istri dan saudara-saudaraku yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasihat, kesabaran serta dukungan moril dan material lainnya
6. Rekan-rekan kerja yang telah memberikan dukungan kepada penulis sehingga menyelesaikan study
7. Rekan-rekan mahasiswa yang turut andil dalam penyelesaian tesis ini
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan kesalahan, karena itu segala kritik dan saran yang membangun akan semakin menyempurnakan penulisan tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Makassar, Februari 2022

Naftalli Suzan

ABSTRAK

NAFTALLI SUZAN. *Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Guru pada Sekolah Swasta "AAA" Kota Makassar* (dibimbing oleh Dian As Parawansa dan Fauzia Umar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar, sebanyak 90 orang. Metode pengumpulan data menggunakan observasi dan kuisioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (2) pelatihan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (4) pelatihan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (5) kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (6) motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui kompetensi guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar; (7) pelatihan kerja secara tidak langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kompetensi guru pada Sekolah swasta "AAA" Kota Makassar.

Kata kunci: Motivasi, Pelatihan Kerja, Kompetensi, Kinerja Guru



ABSTRACT

NAFTALLI SUZAN. *The Effect of Motivation and Job Training on the Improvement of Teachers' Competence and Performance at "AAA" Private School in Makassar City* (supervised by **Dian AS Paramansa** and **Fauziah umar**)

The aim of this study is to determine the effect of motivation and job training on the improvement of teachers' competence and performance at "AAA" private school in Makassar City.

The research used quantitative approach. The populations were all teachers consisting of 90 people. The data were obtained through observation and questionnaires, and they were analyzed using path analysis.

The results of the research indicate that (1) work motivation has a positive and significant effect on the improvement of teachers' competence at "AAA" private school in Makassar City; (2) job training has a negative and insignificant effect on the improvement of teachers' competence at "AAA" private school in Makassar City; (3) work motivation has a positive and significant effect on teachers' performance at "AAA" private school in Makassar City; (4) job training has a positive and insignificant effect on teachers' performance at "AAA" private school in Makassar City; (5) teachers' competence has a positive and significant effect on the improvement of teachers' performance at "AAA" private school in Makassar City; (6) work motivation indirectly has a positive and significant effect on teachers' performance through teachers' competence at "AAA" private school in Makassar City, and (7) job training indirectly has a negative and insignificant effect on teachers' performance through teachers' competence at "AAA" private school in Makassar City.

Keywords: motivation, job training, competence, teachers' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1. Landasan Teori	15
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya.....	46

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	51
3.1. Kerangka Konseptual.....	51
3.2. Hipotesis Penelitian.....	53
BAB IV METODE PENELITIAN	55
4.1. Desain Penelitian	55
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	56
4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	56
4.4. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	57
4.5. Definisi Operasional Variabel	58
4.6. Operasionalisasi Variabel	60
4.7. Instrumen Penelitian	63
4.8. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
4.9. Metode Analisis Data	67
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	74
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	74
5.2. Analisis Deskriptif Responden.....	78
5.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	82
5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	93
5.5. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	96

5.6. Pengujian Hipotesis	104
5.7. Pembahasan	108
BAB VI PENUTUP	121
6.1. Kesimpulan	121
6.2. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA.....	125
LAMPIRAN	130

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
2.2.	Hasil penelitian sebelumnya	47
4.6.	Operasionalisasi Variabel	60
5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
5.2.	Karakteristik Responden berdasarkan usia	80
5.3.	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	81
5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
5.5.	Kriteria Analisis Deskripsi	83
5.6.	Frekuensi Tanggapan Responden mengenai Motivasi	84
5.7.	Frekuensi Tanggapan Responden mengenai Pelatihan kerja	86
5.8.	Frekuensi Tanggapan Responden mengenai Kompetensi	88
5.9.	Frekuensi Tanggapan Responden mengenai Kinerja.....	91
5.10.	Hasil Pengujian Validitas	94
5.11	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	96
5.12.	Koefisien Determinasi Model 1	98
5.13	Koefisien Jalur Model 1.....	98
5.14.	Koefisien Determinasi Model 2	99
5.15	Koefisien Jalur Model 2.....	100

5.16. Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 melalui Y1 menggunakan Sobel test.....	102
5.17. Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y2 melalui Y1 menggunakan Sobel test.....	103
5.17. Hasil Pengujian Hipotesis	107

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.1.	Pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM)	3
1.2.	Absensi masuk sekolah, Absensi hadir pelatihan, Pengumpulan administrasi	9
5.1.	Struktur Organisasi Sekolah	75
5.2.	Model Diagram analisis Jalur	97
5.3.	Analisis Jalur Model 1	99
5.4.	Analisis Jalur Model 2	100
5.5.	Analisis Jalur model akhir	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada masyarakat sekarang ini banyak bermunculan organisasi-organisasi dalam skala besar maupun kecil, kompleks maupun sederhana dengan bidang kerja yang berbeda-beda, seperti bidang perdagangan, pariwisata, pendidikan dan sebagainya. Di Indonesia sendiri, pada masa pemerintahan Jokowi-Ma'ruf periode 2019-2024 ini fokus pembangunan adalah pembangunan sumber daya manusia (SDM) sebagai penunjang kekuatan ekonomi Indonesia. Hal ini dikarenakan keberhasilan organisasi didalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja didalamnya. Sumber daya manusia memiliki peranan penting di dalam meningkatkan kinerja organisasi (Dessler, 2015:47) Sehingga sumber daya manusia yang berkualitas tentu saja tercermin dalam kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja atau proses kerja yang mampu dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan standar, ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria tertentu (Rivai dkk, 2005). Kinerja karyawan berhubungan dengan pemenuhan atau penyelesaian tugas dalam periode tertentu menurut standar tertentu. Kinerja karyawan dianggap tinggi apabila karyawan tersebut mampu memenuhi ekspektasi atau target tertentu yang organisasi tetapkan dihitung dalam kurun waktu tertentu. Tentu saja kinerja karyawan bersifat kolektif sehingga maju tidaknya suatu instansi atau

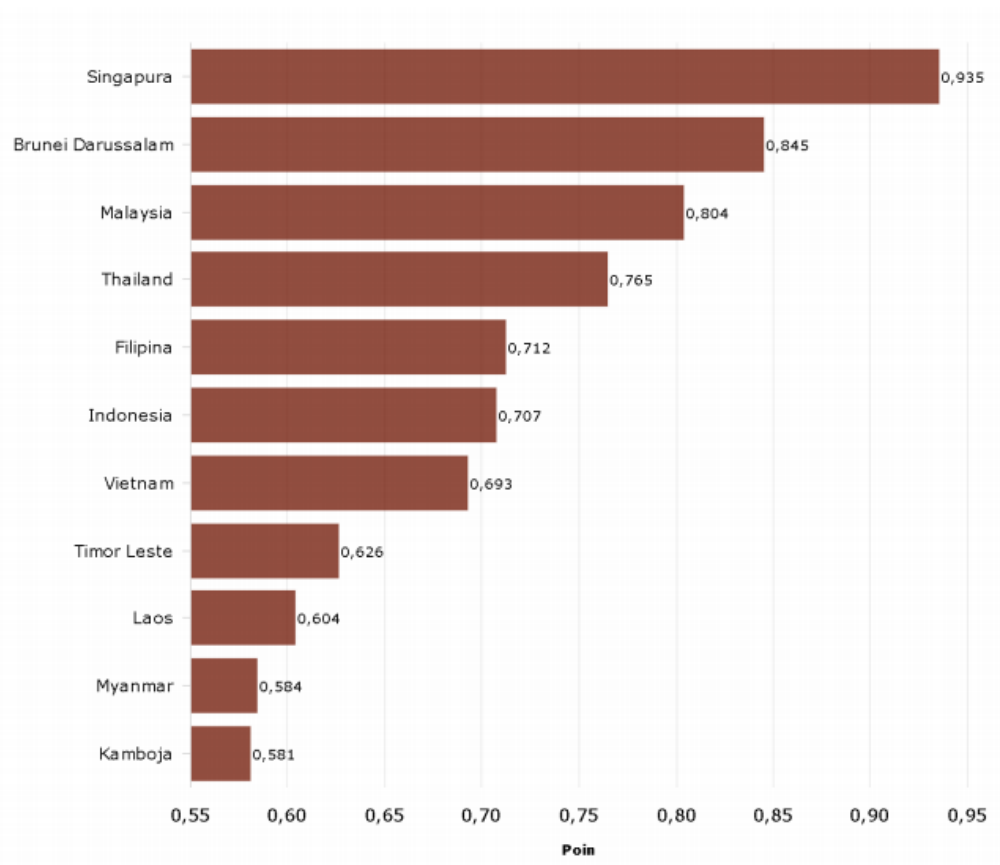
lembaga tidak tergantung hanya satu atau dua orang karyawan. Maka menyadari betapa pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja, maka Indonesia berusaha menitikberatkan pembangunan sumber daya manusia (SDM) melalui bidang pendidikan.

Hal ini diperkuat dengan fakta bahwa pendidikan di Indonesia masih tergolong rendah. Hal ini terlihat dari hasil skor PISA (*Programme for International Student Assessment*) untuk Indonesia tahun 2018 telah diumumkan *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Pengukuran PISA bertujuan untuk mengevaluasi sistem pendidikan dengan mengukur kinerja siswa di pendidikan menengah, terutama pada tiga bidang utama, yaitu matematika, sains, dan literasi. Hasil PISA 2018 masih menempatkan Indonesia dalam peringkat bawah untuk kemampuan literasi, matematika dan sains. Di antara penilaian untuk 78 negara, Indonesia berada di urutan 72 untuk literasi (skor 371), peringkat 72 untuk matematika (skor 379), dan ranking 70 (skor 396) untuk sains.

Selain itu, pencapaian bidang pendidikan di Indonesia juga masih tertinggal dari negara-negara Asia Tenggara lainnya seperti Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand dan Philipina. Indonesia hanya ada di urutan ke-enam dengan 0,707 poin dalam pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2019. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) adalah indeks (angka hitungan) yang menjelaskan bagaimana penduduk dapat mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya (www.bps.go.id). IPM diperkenalkan oleh *United Nations Development Programme* (UNDP) pada

tahun 1990 dan dipublikasikan secara berkala dalam laporan tahunan *Human Development Report* (HDR). Walaupun IPM ini dibentuk dari 3 dimensi dasar yaitu umur panjang dan hidup sehat, pengetahuan dan standar hidup layak, namun tetap bisa dijadikan ukuran bagaimana pelaksanaan pembangunan dalam bidang pendidikan di sebuah negara, karena ada faktor pengetahuan (pendidikan) yang menjadi salah satu dimensi penyusunnya.

Gambar 1.1. Pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM)



Sumber data: *United Nations Development Programme* (UNDP)

(2019)

Secara poin pencapaian IPM yaitu 0,707, Indonesia masuk dalam kategori tinggi (status IPM sangat tinggi apabila $IPM \geq 0,80$, tinggi

70≤IPM<80, sedang 60≤IPM<70, dan rendah apabila IPM<60). Namun apabila membandingkan pencapaian IPM dengan negara Asia Tenggara lainnya, terutama Singapura 0,935, Brunei Darussalam 0,845 dan Malaysia 0,804, maka Indonesia masih tertinggal cukup jauh dan malahan terpaud relatif dekat dengan perolehan IPM Vietnam (0,693) yang ada dibawahnya, apalagi Indonesia sudah mengenyam kemerdekaan selama 75 tahun.

Selanjutnya apabila mengkaitkan kedua data informasi diatas dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional dalam UU Sistem Pendidikan nasional No.20 Tahun 2003 yakni mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan nasional tersebut belum sepenuhnya tercapai. Peningkatan kualitas sumber daya manusia baik secara kognitif, psikomotorik maupun afektif masih perlu diupayakan lebih giat lagi.

Menghadapi fakta bahwa masih rendahnya pendidikan di Indonesia dan masih belum tercapainya tujuan pendidikan nasional maka diperlukan sekolah-sekolah selaku lembaga formal sebagai motor penggerak guna meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang ikut berperan serta sebagai motor penggerak tersebut,

sehingga Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar mesti meningkatkan kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2013) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan meliputi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge and skill)*. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari bagaimana sikap seseorang menghadapi situasi kerja tertentu. Motivasi akan menggerakkan seseorang untuk tetap terarah pada tujuan kerja atau tujuan organisasi. Kedua faktor ini apabila bisa ditingkatkan maka akan meningkat pula kinerja organisasi.

Faktor kemampuan berkaitan erat dengan kompetensi seseorang, dalam konteks ini adalah guru Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar. Yang dimaksud dengan kompetensi guru meliputi **kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional** yang diperoleh melalui pendidikan profesi (**Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005** tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1)). Maka bisa diketahui bahwa untuk menjadi guru yang berkualitas maka ada kompetensi tertentu yang harus dipenuhi guru tersebut. Karena sebenarnya guru memiliki peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan dan karakter peserta didik. Ditambah lagi pada era pendidikan sekarang ini dimana mulai tahun 2019 dicanangkan konsep “Merdeka Belajar” oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Makarim, maka tuntutan untuk peningkatan kemampuan atau kompetensi guru menjadi kebutuhan yang semakin mendesak. (Nadiem Makarim dalam Diskusi Standard Nasional

Pendidikan, 13 Desember 2019). Supaya guru bisa memiliki inovasi dan daya kreatifitas didalam pembelajaran, maka mau tidak mau guru harus mengalami *upgrade* atau peningkatan dalam kompetensi yang dimilikinya. Hal ini juga dihadapkan pada fakta bahwa hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2019 rata-rata nilai UKG nasional ialah 53,02 (data olahan dari www.kemdikbud.go.id), masih dibawah angka standar yang dicanangkan pemerintah yaitu 55. Semakin membuktikan bahwa kompetensi guru perlu untuk ditingkatkan.

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010), keterampilan (keahlian) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi. Hal ini juga didukung oleh pendapat Rivai dan Sagala (2013) bahwa penilaian kompetensi bisa mencakup faktor keterampilan dan faktor pengetahuan, sehingga dari dua pendapat tersebut bisa disimpulkan bahwa faktor keterampilan dan pengetahuan adalah faktor yang penting dalam meningkatkan kompetensi. Maka menyikapi hal ini, sejak tahun 2019, Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar telah melakukan pelatihan guru sebagai upaya meningkatkan keterampilan guru. Jenis pelatihan yang dilakukan oleh Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar adalah pelatihan keahlian pedagogik guru-guru dalam mengajar dan dilakukan setidaknya sebulan satu kali. Selain bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru, pelatihan kerja ini bertujuan memperbaiki kinerja karyawan (guru) (Simamora 1997).

Sedangkan faktor motivasi berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam berkomunikasi, memberikan pengarahan dan

motivasi pada bawahan. Didalam Sekolah yang menjadi pemimpin adalah Kepala Sekolah sehingga kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mempengaruhi kualitas dari para guru. Sebagai pimpinan, Kepala Sekolah memainkan peranan yang kritis dalam mengembangkan komunitas sekolah terutama mengembangkan kompetensi dari para guru. Hal ini tak lepas dari kemampuan komunikasi dan pemberian motivasi oleh Kepala Sekolah kepada para guru. Karena pada dasarnya, **menurut Teori Kebutuhan McClelland** (*McClelland's Theory of Needs*) menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yaitu Kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (*Achievement*), Kebutuhan akan Kekuasaan (*Power*) dan Kebutuhan akan Afiliasi (*Affiliate*) sehingga pemberian motivasi yang tepat dari Kepala Sekolah diharapkan mampu memenuhi tiga kebutuhan mendasar dari para guru sehingga bisa meningkatkan kompetensi dan kinerja dari para guru. Adanya faktor motivasi memengaruhi kinerja didukung juga oleh pendapat Simamora (dalam Mangkunegara, 2013), yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis yaitu motivasi, sedangkan motivasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi didukung oleh pendapat Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010), sehingga bisa dikatakan bahwa peningkatan motivasi bisa memberikan pengaruh pada peningkatan kompetensi dan kinerja.

Sejak tahun 2019 pula, Pimpinan Sekolah Swasta “AAA” Kota Makassar telah berupaya untuk mewujudkan poin ketiga dalam Lima Dasar kepemimpinan 2.0 yakni pemimpin yang baik itu perlu menciptakan

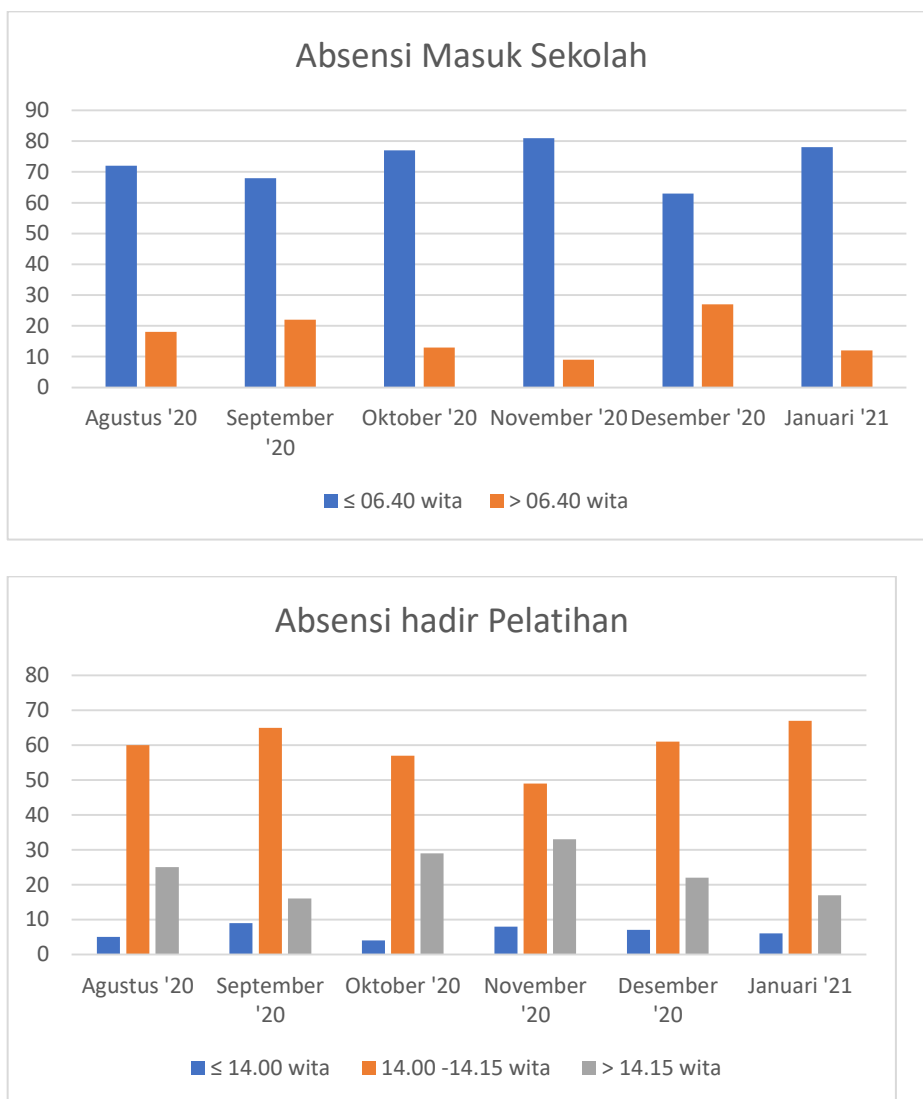
lingkungan yang aman bagi seluruh penghuni sekolah dengan membentuk budaya inovatif (Nadiem Makarim dalam Simposium Internasional Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah tahun 2019 bertema “*Innovative School Leadership to Improve Student Learning dan Wellbeing*”), dengan cara mengikuti seminar-seminar tentang kepemimpinan sekolah dan berusaha memberikan motivasi dan apresiasi kepada guru dalam setiap forum, rapat, pidato, supervisi dan kegiatan Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar. Kepala Sekolah telah berusaha mewujudkan suatulingkungan yang aman di sekolah dimana ada komunikasi yang baik antara guru, siswa dan kepala sekolah, sehingga seluruh penghuni sekolah merasa nyaman untuk mengeluarkan pendapat, ide dan kreatifitas tanpa merasa ada tekanan atau perasaan takut gagal atau takut melakukan kesalahan. Dan pada akhirnya kompetensi dan kinerja seluruh warga sekolah khususnya guru mengalami peningkatan.

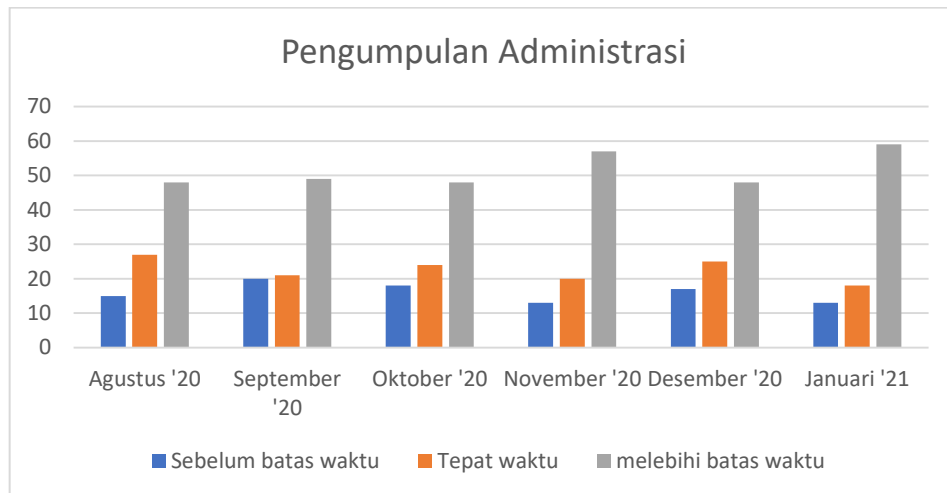
Menurut Robbins (dalam Mangkunegara 2013), salah satu dimensi dari kinerja adalah tanggungjawab akan pekerjaan, yang merupakan kesadaran akan kewajiban karyawan dalam mengerjakan apa yang menjadi tugas pekerjaannya. Pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar menggunakan beberapa parameter untuk mengetahui kinerja guru diantaranya kompetensi pedagogik (meliputi persiapan mengajar (kelengkapan administrasi) dan cara mengajar di kelas, kompetensi kepribadian (meliputi kedewasaan dalam bersikap, cara pandang dan pengambilan keputusan), kompetensi profesional (meliputi bagaimana guru melakukan tugas dan tanggungjawab, tepat waktu di berbagai kegiatan) dan

kompetensi sosial (meliputi relasi dan cara berkomunikasi dengan siswa, orang tua, rekan guru dan atasan).

Apabila melihat perbandingan tiga data olahan enam bulan terakhir yaitu Absensi masuk, Absensi hadir pelatihan dan pengumpulan administrasi berikut ini:

Gambar 1.2





Sumber: Data Olahan 2021

Maka diperoleh hasil yang berbeda dari pemenuhan dimensi kinerja mengenai tanggungjawab ini. Yang pertama mengenai Absensi masuk Sekolah, bisa dilihat dari data olahan tersebut bahwa sebagian besar guru Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar sudah hadir tepat waktu (06.40 wita), ini adalah hal yang baik dan ini menunjukkan bahwa guru-guru memiliki kesadaran untuk memenuhi tugasnya sebagai guru apabila dilihat dari pemenuhan jam kerja yang seharusnya. Yang kedua, mengenai absensi kehadiran pelatihan (*training*), terlihat bahwa dibandingkan dengan absensi masuk sekolah, absensi kehadiran pelatihan kerja jauh berbeda. Sebagian besar guru terlambat hadir pelatihan (pukul 14.00 wita ke atas), walaupun selama pandemi, pelatihan diadakan secara daring, namun guru-guru tetap terlambat hadir. Ini berarti parameter kompetensi profesional guru berkaitan dengan ketepatan waktu mengikuti kegiatan tidak terpenuhi. Lalu data yang ketiga mengenai pengumpulan administrasi guru, ini berkaitan dengan pemenuhan kompetensi pedagogik. Administrasi guru yang dimaksud disini adalah berkas atau arsip yang berhubungan dengan pembelajaran seperti

unit plan, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), Proposal Ujian yang biasanya dikumpulkan sebulan sekali diawal bulan. Ternyata dari data olahan tersebut terlihat bahwa sebagian besar guru terlambat mengumpulkan administrasi, hal ini bukanlah hal yang baik. Sehingga apabila ketiga data olahan tersebut dibandingkan maka bisa diperoleh hasil bahwa dimensi kinerja yaitu tanggungjawab akan pekerjaan dari guru-guru Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar belum bisa dikategorikan baik karena beberapa parameter tidak terpenuhi seperti kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Hal ini menjadi permasalahan dikarenakan Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar telah melakukan beberapa upaya untuk perbaikan kinerja guru, diantaranya sudah sejak 2019, Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar sudah berusaha melakukan motivasi terhadap guru melalui peran Kepala Sekolah dan melakukan pelatihan rutin guru setidaknya satu bulan sekali.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka dapat ditarik beberapa perumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar?

2. Apakah pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar?
3. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar?
4. Apakah pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar?
5. Apakah peningkatan kompetensi guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar?
6. Apakah motivasi kerja secara tidak langsung memengaruhi kinerja guru Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar melalui peningkatan kompetensi?
7. Apakah pelatihan kerja secara tidak langsung memengaruhi kinerja guru Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar melalui peningkatan kompetensi?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh peningkatan kompetensi guru terhadap peningkatan kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui peningkatan kompetensi Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja guru melalui peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti akan menambah pengetahuan dan wawasan secara praktis dan teoritis mengenai pengaruh motivasi kerja dan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi guru dan kinerja guru.
2. Bagi bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis dari penerapan teori-teori motivasi, pelatihan kerja, kompetensi dan kinerja guru.
3. Bagi Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk

mengambil kebijakan lebih lanjut berkenaan dengan mana yang lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi guru dan kinerja karyawan, pelatihan atau kah motivasi kerja atau keduanya sama efektifnya.

4. Bagi penelitian-penelitian selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran pada penelitian-penelitian sejenis yang akan dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Dalam Manajemen sumber daya manusia, manusia dilihat sebagai personil yang merupakan penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau berupa potensi yang merupakan asset berharga dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011). Sehingga manusia dipandang bukan sebagai biaya variabel tetapi merupakan asset sosial yang lebih berorientasi pada tujuan daripada hasil dan fokus pada komitmen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada permasalahan tenaga kerja yang diatur menurut fungsinya dan mengenai pengelolaan individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Edison dkk (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menfokuskan diri dalam memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju optimalisasi tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia agar berfungsi sebagaimana mestinya sebagai karyawan yang dipandang sebagai asset sosial yang berharga sehingga potensi karyawan tersebut bisa dioptimalkan dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan.

2.1.1.2. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013) peranan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan secara khusus.
6. Memonitor dengan cepat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian dan pesangonnya.

Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013) meliputi:

1. Perencanaan (*human resource planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila ada terjadi penyimpangan atau kesalahan maka perlu adanya tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

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

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik maka sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini bisa disebabkan oleh keinginan karyawan, kontak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya, sebagaimana diatur dalam Undang-undang ketenagakerjaan no 13 tahun 2003.

2.1.2. Motivasi

Semua motivasi pada dasarnya berasal dari dalam diri, sedangkan faktor luar hanya sebagai pemicu dari munculnya motivasi. Yang dimaksud motivasi dari dalam adalah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang, sedangkan motivasi dari luar biasanya pemicunya datang dari luar diri orang tersebut. Alasan adanya motivasi pada dasarnya ada dua yaitu untuk meraih kepuasan (kenikmatan) atau supaya menghindarkan diri dari kesulitan atau rasa sakit (ketidaknyamanan).

Dalam diri seseorang biasanya terdapat motivasi yang terpendam yang bisa ia munculkan. Inilah yang dinamakan motivasi diri yang merupakan kemampuan seseorang memunculkan dorongan dari dalam dirinya sendiri tanpa bantuan orang lain. Seseorang bisa menemukan alasan tertentu yang bisa mendorong dirinya untuk bertindak, namun orang tersebut perlu melalui proses penyadaran akan keinginan dirinya. Pada dasarnya setiap orang memiliki alasan atau dorongan untuk melakukan tindakan tertentu, tetapi acapkali dorongan tersebut melemah dikarenakan faktor luar dan ini terlihat dari hilangnya harapan dan adanya ketidakberdayaan. Motivasi diri pun akhirnya melemah bahkan hilang.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Berikut definisi-definisi motivasi menurut para ahli, seperti:

- Mc. Clelland (1987) mengartikan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk berusaha mencapai suatu standar atau ukuran keunggulan.
- Abraham Sperling mendefinisikan motivasi sebagai suatu kecenderungan untuk melakukan aktifitas, dimulai dari dorongan yang berasal dari dalam diri (*drive*) lalu diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2013).
- Marihot Tua Efendi Hariandja (2009) motivasi diartikan sebagai faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong keinginan atau perilaku seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan yang dinyatakan dalam bentuk sesuatu yang keras atau lemah.
- Wibowo (2010) berpendapat bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses tindakan manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
- Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menggambarkan adanya intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.
- Menurut Samsudin (2005) motivasi merupakan proses memengaruhi atau memberikan dorongan dari luar kepada seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu hal yang telah ditetapkan. Dengan kata lain motivasi bisa diartikan sebagai dorongan

(*driving force*) atau desakan alamiah dengan tujuan memperoleh kepuasan dan untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

Ada dikenal juga motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Yang dimaksud motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang atau timbul dari dalam diri seseorang dan tidak memerlukan pengaruh atau rangsangan dari luar. Seseorang biasanya sudah memiliki dorongan dari dalam dirinya untuk melakukan tindakan tertentu. Motivasi ekstrinsik berbeda dengan intrinsik, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar atau orang lain. Motivasi ekstrinsik bisa mudah dilakukan oleh seseorang yang dianggap lebih pandai, lebih tua atau lebih disegani

Dari definisi diatas, motivasi bisa diartikan sebagai dorongan atau penggerak yang bisa berasal dari dalam atau luar diri seseorang yang digunakan untuk menggerakkan orang-orang dalam kelompok atau organisasi untuk saling bekerjasama dan bekerja keras melakukan suatu tindakan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Abraham Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2013) berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. **Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan untuk keberlangsungan hidup seseorang, seperti kebutuhan akan makanan, minum, tempat tinggal (rumah), udara dan sebagainya. Kebutuhan fisiologis akan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu untuk memenuhinya dan biasanya meresponinya dengan giat bekerja.

2. Kebutuhan rasa aman

Manusia memerlukan kebebasan dari ancaman dan memiliki rasa aman. Dalam bidang pekerjaan, seseorang perlu dipenuhi kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan memperoleh keselamatan kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kebutuhan ini biasanya meliputi kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja dan kebutuhan keamanan jiwa saat melakukan pekerjaan di tempat bekerja.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial berhubungan dengan lingkungan sosial dimana ia bekerja. Kebutuhan partner kerja, teman afiliasi, kebutuhan untuk berinteraksi, kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, serta kebutuhan untuk diterima dalam suatu pergaulan di dalam lingkungan pekerja dan masyarakat. Karena pada umumnya, manusia adalah makhluk sosial dan bukan seorang penyendiri yang membutuhkan orang lain atau kelompok untuk berinteraksi dan mendukung pekerjaannya.

4. Kebutuhan akan harga diri

Pada dasarnya manusia memerlukan penghargaan diri dan pengakuan dari orang lain atas sesuatu atau pekerjaan yang ia lakukan. Penghargaan atau pengakuan ini bisa berasal dari sesama karyawan, pimpinan bahkan masyarakat sekitar. Secara ideal, semakin tinggi prestasi maka semakin tinggi penghargaan (prestise) didalamnya, namun tidak selalu demikian. Namun, ada baiknya pemimpin perlu memperhatikan bahwa semakin tinggi kedudukan

seseorang dalam organisasi atau struktur masyarakat maka semakin tinggi pula penghargaan atau prestise yang menyertainya.

5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri atau “menunjukkan dirinya” berhubungan erat dengan memaksimalkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki untuk mencapai suatu prestasi kerja yang memuaskan. Kebutuhan ini merupakan wujud nyata dari realisasi potensi seseorang secara penuh. Pemimpin perlu memperhatikan pemenuhan kebutuhan ini pada karyawannya supaya karyawan merasa ada ruang diberikan untuk dirinya sebagai tempat untuk mengoptimalkan kemampuannya.

Sedangkan menurut David C. McClelland (1987) mengemukakan **Teori Kebutuhan McClelland** (*McClelland's Theory of Needs*). Teori Kebutuhan McClelland ini dianggap sebagai perpanjangan Hierarki Kebutuhan Maslow. McClelland mengelompokkan 3 motif utama perilaku manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (*Need for Achievement*), yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan selalu ingin mencari prestasi, ingin selalu unggul, menyukai kompetisi, dan menyukai tantangan yang realistik.
- b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*), yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Orang dengan kebutuhan akan

kekuasaan yang tinggi adalah orang yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa, ingin selalu memiliki pengaruh, efektif, dan disegani.

- c. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for affiliation*), yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab. Orang dengan kebutuhan akan afiliasi yang tinggi ingin selalu membangun hubungan pertemanan dan persahabatan dengan orang lain, ingin disukai banyak orang sehingga populer diantara teman-temannya.

Berdasarkan pendapat Clayton Alderfer (Robbins, 2007) pada dasarnya manusia memiliki tiga kelompok besar kebutuhan inti (*core needs*) yaitu eksistensi (*Existence*), hubungan (*Relatednes*), dan pertumbuhan (*Growth*). Sekilas teori Alderfer ini sama dengan teori Maslow, namun perbedaannya adalah ketiga kelompok dalam teori Alderfer ini bisa timbul secara simultan dan pemenuhannya tidak dapat dilakukan secara terpisah (tidak bisa hanya sebagian-sebagian saja), tetapi harus terpenuhi ketiganya sekaligus, walaupun dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain dalam teori Alderfer tidak ada pendekatan hierarkis sebagaimana teori Maslow.

2.1.2.3. Tujuan Motivasi

Tujuan – tujuan motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013) adalah:

- Meningkatkan kepuasan kerja dan moral karyawan.
- Meningkatkan produktifitas kinerja karyawan
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan hubungan dan situasi kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan tanggungjawabnya.
- Melakukan peningkatan efisiensi penggunaan bahan baku dan alat-alat yang digunakan.

2.1.3. Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari konsep manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada proses atau cara untuk menolong karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian-keahlian tertentu yang diperlukan dalam suatu bidang pekerjaan. Pelatihan bisa dikatakan sebagai proses yang meliputi serangkaian upaya yang sengaja dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja atau keahlian anggotanya dengan bantuan tenaga ahli tertentu guna mendukung efektifitas dan produktifitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan biasanya dilakukan karena didapati perbedaan atau gap antara kemampuan atau keahlian pegawai dibandingkan dengan permintaan jabatan.

Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan pendapat Jusmaliani (2011), pelatihan merupakan proses untuk melatih karyawan baru atau karyawan yang akan

memperoleh penempatan baru (ada di posisi jabatan atau tanggungjawab yang baru) dengan keterampilan atau kemampuan dasar yang diperlukan untuk mendukung dalam melaksanakan pekerjaan atau tanggungjawab nya tersebut.

- Menurut Dessler (2015), pelatihan didefinisikan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan mengajarkan keterampilan (*skill*) dasar yang mereka perlukan guna mendukung pekerjaan mereka.
- Rae dalam Sofyandi (2008) berpendapat bahwa pelatihan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan supaya karyawan tersebut mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Program pelatihan disusun dengan memberikan rangkaian program pengajaran dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- Sedangkan pendapat dari Simamora (1997) adalah pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran bagi pegawai yang pada umumnya melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan baru atau karyawan lama dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja dari karyawan tersebut guna menunjang tujuan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan dalam pasal 9 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pelatihan (Simamora 1997) pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang:

1. Memperbaiki kinerja karyawan

Apabila organisasi melihat ada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan dikarenakan kekurangan keahlian atau keterampilan yang mendukung pekerjaannya, maka karyawan seperti ini merupakan target atau calon utama dari pelatihan kerja.

2. Meningkatkan keahlian di bidang teknologi bagi para karyawan.

Pengaplikasian teknologi baru dirasakan berjalan kurang efektif, maka organisasi perlu memberikan pelatihan pemutakhiran aplikasi teknologi kepada para karyawannya.

3. Mempercepat karyawan baru untuk beradaptasi sehingga mengurangi waktu pembelajaran untuk menjadi kompeten.

Biasanya karyawan baru belum mampu memenuhi ekspektasi kerja (*job competent*) di bidang pekerjaannya dikarenakan kurangnya

keahlian atau keterampilan yang dimiliki. Dengan adanya pelatihan, karyawan baru dilatih untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga mengurangi waktu pembelajaran karyawan dan diharapkan mampu beradaptasi dengan baik mencapai standar kualitas kerja yang diharapkan.

4. Membantu dalam memecahkan permasalahan operasional

Manajer sumber daya manusia biasanya dihadapkan pada permasalahan kelangkaan atau kelimpahan tenaga kerja. Sedangkan disisi lain, organisasi mengalami permasalahan finansial, permasalahan adaptasi teknologi dan sebagainya. Adanya pelatihan kerja diharapkan membantu mengatasi permasalahan operasional organisasi, dengan memberikan pelatihan kepada karyawan yang sudah ada atau yang baru, sehingga misalnya ada permasalahan adaptasi teknologi bisa teratasi.

5. Mempersiapkan karyawan dalam rangka promosi jabatan (tanggung jawab baru)

Organisasi perlu memiliki program pengembangan karir yang terukur dan sistematis, hal ini berhubungan dengan promosi dan peningkatan jabatan karyawan. Program pengembangan karir yang sistematis dan jelas merupakan salah satu faktor yang bisa memotivasi karyawan untuk bertahan bahkan bekerja dengan lebih giat, sehingga organisasi perlu mengembangkan secara konsisten program peningkatan kemampuan promosional yang sejalan dengan

kebijakan sumber daya manusia yaitu dengan mengadakan program pelatihan untuk persiapan karyawan promosi.

Menurut Mangkunegara (2013) tujuan pelatihan antara lain :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi .
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Memberikan dorongan kepada karyawan agar mampu meningkatkan prestasi kerja secara optimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.1.3.3 Manfaat Pelatihan

Jusmaliani (2011) berpendapat bahwa terdapat dua pihak yang memperoleh manfaat dari adanya pelatihan:

1. Perusahaan

Dengan adanya pelatihan kerja maka diharapkan pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap bidang pekerjaannya mengalami peningkatan, sehingga produktifitas dan kinerja karyawan meningkat pula. Hal ini tentu saja akan membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang diharapkan, seperti meningkatkan produktifitas atau laba perusahaan. Juga, karyawan yang terlatih biasanya akan membantu perusahaan dalam memecahkan suatu permasalahan

organisasi, membantu dalam pengambilan keputusan dan lebih memahami kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2. Individu Karyawan

Secara individu, pelatihan kerja akan membuat karyawan lebih percaya diri, memiliki keinginan untuk maju, memiliki rasa tanggungjawab yang lebih besar dan lebih memudahkan mendapatkan mutasi dan promosi. Selain itu, adanya pelatihan kerja juga mempersiapkan diri karyawan untuk memiliki mental yang lebih kuat sehingga membantu karyawan dalam mengatasi stres, frustrasi atau konflik yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selain dua manfaat diatas, dalam pelatihan kerja biasanya tidak hanya memperhatikan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang pekerjaan, tetapi ada aspek lain yang sengaja diusahakan, dilatihkan atau diciptakan didalam masa pelatihan yaitu aspek hubungan antar manusia, aspek komunikasi antar individu, aspek komunikasi individu dengan kelompok, aspek kerjasama dan koordinasi antar individu atau kelompok, aspek kebersamaan, aspek persaingan yang sehat dan sebagainya sehingga terjalin hubungan kerja yang baik dan komunikasi yang lebih efektif. Diharapkan nantinya dalam lingkungan pekerjaan, tercipta kondisi kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan efektifitas dan produktifitas organisasi.

Sedangkan beberapa manfaat nyata dari program pelatihan menurut Simamora (1997) adalah :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas karyawan dan organisasi
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar memenuhi standar kerja tertentu
3. Menciptakan sikap loyalitas dan saling bekerjasama.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia.
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan diri.

Biasanya apabila produktifitas kerja dan performa karyawan menurun, organisasi akan melakukan pelatihan kerja bagi karyawan sebagai salah satu cara memotivasi karyawan dan solusi untuk mengembalikan produktifitas organisasi yang turun.

2.1.3.4. Jenis-jenis Pelatihan

Berikut ini adalah jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi:

1. Pelatihan Keahlian

Merupakan bentuk pelatihan yang relatif sederhana., dengan mengidentifikasi kebutuhan atau kekurangan melalui suatu proses penilaian yang seksama dan berdasarkan pada sasaran-sasaran yang telah diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang merupakan bagian dari pelatihan keahlian. Pelatihan ulang bertujuan memperlengkapi karyawan dengan pengetahuan dan

kemampuan yang mereka butuhkan karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan kemampuan dari bidang pekerjaan mereka.

3. Pelatihan Fungsional Silang

Merupakan pelatihan lintas bidang pekerjaan, dimana karyawan dilatih kemampuan dalam bidang-bidang pekerjaan yang berbeda dari pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim

Ada dua prinsip mengenai komposisi tim, yaitu:

- a. Keseluruhan kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu anggotanya, sehingga perlu adanya peningkatan keahlian dari anggota tim, namun begitu, kerjasama antar anggota dalam tim tersebut juga merupakan aspek yang perlu diperhatikan.
- b. Tugas pemimpin tim atau manajer kelompok kerja akan berjalan efektif apabila ia senantiasa memonitor anggota timnya secara teratur dan anggota tim perlu sering memberikan umpan balik kepadanya.

5. Pelatihan Kreativitas

Kreatifitas adalah hal yang bisa dipelajari. Itu adalah asumsi dasar dilakukannya pelatihan kreativitas. Biasanya dalam pelatihan ini karyawan diajarkan tentang kreatifitas berupa cara-cara atau kiat-kiat baru dalam memecahkan suatu permasalahan tertentu.

2.1.3.5. Program Pelatihan

Menurut Gomes (1995) dalam pelaksanaan program pelatihan terdapat tiga tahap yang harus dilakukan, tahap tersebut yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Merupakan tahapan yang relatif sulit didalam menilai kebutuhan-kebutuhan diadakannya pelatihan. Dalam tahap ini, dikumpulkan sebanyak-banyaknya informasi yang relevan guna mengetahui sekaligus menentukan perlu atau tidak dilaksanakan pelatihan

2. Desain Program Pelatihan

Desain program pelatihan berkaitan dengan metode apa yang digunakan dalam pelatihan sehingga dapat mencapai sasaran atau tujuan pelatihan. Terdapat dua jenis sasaran pelatihan, yakni (a) *Knowledge centered objectives* yaitu berkaitan dengan penambahan pengetahuan dan perubahan sikap dan (b) *performance-centered objectives* yang meliputi syarat-syarat khusus yang berkisar pada metode atau teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan dan sebagainya.

3. Evaluasi Program Pelatihan

Tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi sekaligus menguji program pelatihan yang dilaksanakan sudah berjalan efektif dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Suatu program pelatihan dikatakan berhasil apabila *trainee* mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

2.1.3.6. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Pelatihan

Menurut Eddie Davis (2008) dalam bukunya *'The Art Of Training And Development': The Training Managers: A Handbook*, ada beberapa faktor penyebab kegagalan Pelatihan diantaranya:

- 1) Kurang disesuaikan dengan kebutuhan. Program pelatihan seringkali gagal karena hal tersebut tidak dikaitkan dengan kebutuhan usaha dan organisasi.
- 2) Gagal untuk mengenali solusi *non-training*. Pelatihan seringkali diimplementasikan dengan maksud untuk memperbaiki masalah kinerja meskipun hal itu bukan selalu menjadi solusi terbaik.
- 3) Kurangnya tujuan untuk menyediakan arahan dan fokus. Program pelatihan kadangkala gagal karena kurangnya tujuan yang jelas.
- 4) Solusinya terlalu mahal. Meskipun ROI program pelatihan adalah penting untuk mengukur efektivitas, ROI yang negatif tidak berarti bahwa program pelatihan telah gagal. Terdapat banyak benefit yang tidak dapat diukur dari program pelatihan yang menambah value terhadap organisasi.
- 5) Pelatihan sebagai suatu *event*. Ketika pelatihan menjadi event yang terpisah atau terisolasi, kemungkinannya adalah kegagalan.
- 6) Partisipan. Ketika karyawan hanya diharapkan untuk hadir pada program pelatihan tanpa mempertanggung jawabkan apa yang telah mereka pelajari dan lakukan setelah pelatihan, mereka sepertinya tidak menunjukkan perubahan apapun pada perilaku atau kemajuan pada kinerja.

- 7) Kegagalan menyiapkan lingkungan kerja untuk transfer. Rintangan dalam lingkungan kerja dapat mengacaukan keberhasilan program kerja yang efektif.
- 8) Kurangnya *reinforcement* dan dukungan manajemen. Jika manajemen tidak mendukung, mendorong, dan menguatkan penggunaan pengetahuan dan keahlian baru dalam pekerjaan, program pelatihan tidak akan efektif..
- 9) Kegagalan untuk memisahkan efek pelatihan. Merupakan hal yang sulit untuk dapat mendemonstrasikan perubahan atau efek pada karyawan dan organisasi sehubungan dengan program pelatihan tertentu, dan bukan sesuatu yang lain. Kegagalan untuk memisahkan efek dari pelatihan dapat menimbulkan pertanyaan sehubungan dengan kebutuhan dan *value* dari pelatihan dan pengembangan.
- 10) Kurangnya komitmen dan keterlibatan dari eksekutif. Program pelatihan dan pengembangan kemungkinan gagal tanpa adanya komitmen dan keterlibatan dari eksekutif senior. Komitmen mereka merupakan hal yang penting untuk efektivitas program pelatihan dan pengembangan.
- 11) Kegagalan untuk menyediakan *feedback* dan penggunaan informasi mengenai hasil. Program pelatihan tidak dapat diperbaiki dan mencapai harapan jika berbagai stakeholder tidak menerima *feedback* dan informasi mengenai hasil dari pelatihan. *Feedback* dan informasi merupakan hal yang penting untuk membuat program pelatihan efektif untuk semua lapisan.

2.1.4. Kompetensi

2.1.4.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi bisa diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut UU Nomer 13 Tahun 2013 mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan kerja orang per orang atau individu yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan pengertian kompetensi menurut para ahli adalah:

- Menurut Sutrisno (2011) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan, kemampuan dan sikap kerja beserta pengaplikasiannya dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada standar atau ketentuan kerja yang ditetapkan atau telah disepakati.
- Sedarmayanti (2011) berpendapat bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang identik dengan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, yang merupakan keunggulan dalam bidang tersebut
- Menurut Rivai dan Sagala (2013) kompetensi diartikan sebagai kemampuan individu yang dapat terlihat dan terobservasi meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas tanggungjawab tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sedangkan dalam bidang pendidikan, menurut Undang-Undang Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang berlandaskan pada pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja seseorang guna menyelesaikan tugas dan pekerjaannya menurut standar yang telah ditetapkan organisasi..

2.1.4.2. Kategori Kompetensi

Beberapa kategori kompetensi menurut Sedarmayanti (2011) adalah:

1. Kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja, yang ditunjukkan oleh kemampuan bekerja dengan berorientasi pada hasil, pengelolaan kinerja, kemampuan memengaruhi orang lain, memiliki kemampuan inisiatif, bekerja efisien, fleksibilitas dalam bekerja, kemampuan berinovasi, kepedulian pada kualitas yang telah ditetapkan, perbaikan berkesinambungan dan keahlian teknis lainnya.
2. *Relationship* yaitu kategori kompetensi berhubungan dengan komunikasi dan bekerjasama dengan orang lain serta dalam rangka memuaskan kebutuhannya dengan saling bekerjasama, menunjukkan kepedulian antar individu, berfokus pada pelayanan, memiliki kecerdasan organisasional, membangun relasi, menyelesaikan konflik, perhatian pada komunikasi dan kepekaan pada isu lintas budaya..

3. *Personal atribut*: merupakan kategori kompetensi intrinsik seseorang, cara berpikir seseorang, kemampuan belajar dan mengembangkan diri. Kompetensi ini meliputi integritas dan kejujuran, ketegasan, pengembangan diri, kualitas dalam pengambilan keputusan, kemampuan berpikir analitis dan konseptual serta kemampuan manajemen stress.
4. *Managerial* : kategori kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial seperti perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia serta evaluasi.
5. *Leadership* : kompetensi yang berhubungan dengan kepemimpinan yaitu tindakan pemimpin untuk mencapai visi dan misi organisasi, seperti kemampuan berpikir strategis, visioner, berorientasi kewirausahaan, mengelola perubahan yang terjadi dan kemampuan membangun komitmen organisasi. pemimpin organisasi.

Sedangkan berdasarkan **Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005** tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi **kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional** yang diperoleh melalui pendidikan profesi”

- 1) **Kompetensi Pedagogik**, merupakan kemampuan dalam pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran,

evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

- 2) **Kompetensi Kepribadian**, merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- 3) **Kompetensi Profesional**, adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
- 4) **Kompetensi Sosial**, merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitarnya

2.1.4.4. Penilaian Kompetensi

Menurut Rivai dan Sagala (2013) penilaian kompetensi mencakup beberapa hal berikut ini:

1. Keterampilan yaitu keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik, misalkan kemampuan mengemudi
2. Pengetahuan yaitu penguasaan informasi dalam bidang tertentu informasi, contoh: kemampuan dalam mengelola keuangan (akuntansi).
3. Peran sosial yaitu pesona atau citra diri yang nampak dalam lingkungannya (*the outer self*) seperti seorang pengikut, pemimpin atau hanya simpatisan.

4. Citra diri yaitu persepsi individu atau cara memandang dirinya sendiri (*the inner self*), misalkan bagaimana ia memposisikan dirinya sebagai pemimpin, atau pengikut.
5. *Trait* yaitu karakteristik yang relatif konstan pada perilaku seseorang, seperti menjadi pemberi solusi yang baik.
6. Motif yaitu dorongan atau pemikiran dasar yang relatif konstan yang mendorong seseorang dalam melakukan tindakan, seperti dorongan rasa ingin dihargai, dorongan untuk memengaruhi orang lain, dorongan untuk mendengarkan orang lain dan sebagainya.

2.1.4.5. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang, diantaranya:

- 1) Keyakinan yaitu berkaitan dengan nilai-nilai keyakinan orang mengenai dirinya juga orang lain sehingga sangat berpengaruh pada perilaku orang tersebut.
- 2) Keterampilan atau keahlian seseorang dalam hal tertentu, seperti keterampilan berbicara didepan umum, keterampilan presentasi, keterampilan menggunakan teknologi dan sebagainya.
- 3) Pengalaman berhubungan dengan berapa lama orang tersebut menguasai kompetensi tertentu, terlibat dalam organisasi atau bidang pekerjaan tertentu, pengalaman menngorganisasi orang, berkomunikasi dengan individua tau kelompok, pengalaman *problem solving* dan sebagainya

- 4) Karakteristik kepribadian dapat memengaruhi kompetensi dari pemimpin atau pekerja termasuk cara berkomunikasi, memimpin, menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian kepada orang lain, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dalam membangun hubungan.
- 5) Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Pemberian dorongan dan apresiasi pemimpin terhadap bawahan akan mempengaruhi kompetensi.
- 6) Isu emosional bisa menjadi hambatan peningkatan kompetensi, seperti takut membuat kesalahan, takut tidak disukai, malu, tidak dilibatkan dalam komunitas, merasa terintimidasi dan sebagainya
- 7) Kemampuan intelektual. Hal ini berkaitan dengan pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan analitis. Intervensi dari organisasi sulit memperbaiki hal ini
- 8) Budaya organisasi bisa mempengaruhi kompetensi karyawan seperti rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, bagaimana pengambilan keputusan dan sebagainya.

2.1.5. Kinerja

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah melakukan sesuatu atau tindakan untuk mengerjakan atau menyelesaikan tugas dan tanggungjawab berdasarkan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan. Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Sedangkan arti dari *performance* adalah prestasi, pertunjukan, serta pelaksanaan tugas. Berdasarkan pendapat para ahli, berikut adalah pengertian dari kinerja:

- Menurut Edison dkk (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses pada periode tertentu yang mengacu dan diukur berdasarkan kesepakatan atau ketentuan yang telah ditetapkan.
- Menurut Mangkunegara (2013), kinerja berasal dari istilah *job performance* (prestasi kerja) yang berarti hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya
- Menurut Sutrisno (2011), kinerja merupakan kesuksesan atau hasil kerja yang mampu dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang dibebankan. Kinerja juga bisa diartikan sebagai perilaku atau tindakan yang diharapkan dilakukan seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya meliputi kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya tersebut.
- Menurut Robbins (2012) pengertian kinerja adalah sesuatu yang dicapai oleh pekerja atau pegawai dalam menjalankan atau menyelesaikan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku.

Dari pengertian kinerja menurut para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja atau proses kerja yang mampu dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan standar, ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja biasanya disejajarkan dengan prestasi kerja karena memiliki persamaan seperti kriteria yang sudah ditetapkan

sebelumnya, target yang ingin dicapai, kualitas dan kuantitas yang diinginkan untuk mencapai standar tersebut.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkuprawira (2007) berpendapat kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi dimana banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor intrinsik yaitu dari dalam karyawan itu sendiri dan faktor ekstrinsik yaitu dari luar dari karyawan tersebut, bisa berupa kepemimpinan, sistem, tim atau situasional.

- a. Faktor personal (individu) meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh karyawan atau individu tersebut
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas dari pemimpin, manajer, *supervisor*, *team leader* dalam memberikan arahan, dorongan, semangat dan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya
- c. Faktor Tim, meliputi dorongan, dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, aspek kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kerjasama, kekompakan dan keakraban antar anggota tim
- d. Faktor sistem, seperti sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja di dalam organisasi.
- e. Faktor situasional, meliputi kondisi lingkungan kerja, tekanan dan perubahan dilingkungan kerja baik lingkungan luar ataupun dalam.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja meliputi faktor kemampuan dan motivasi:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Ini berarti karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Maka tempatkanlah karyawan sesuai dengan pekerjaan dan keahliannya (*the right man on the right place*)

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari bagaimana sikap karyawan menghadapi situasi kerja tertentu. Motivasi akan menggerakkan karyawan untuk tetap terarah pada tujuan kerja atau tujuan organisasi. Motivasi erat kaitannya dengan sikap mental seseorang. Sikap mental yang perlu dimiliki seorang karyawan adalah sikap mental yang mampu mendorong dirinya memiliki kesiapan secara fisik dan psikis memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang mendukung penyelesaian pekerjaannya.

Senada dengan pendapat diatas, Simamora (dalam Mangkunegara , 2013) mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- a. Faktor individual berupa kemampuan atau keahlian, latar belakang dan demografi
- b. Faktor Psikologis, meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi
- c. Faktor organisasi, berupa sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja meliputi seberapa baik seseorang pekerja mengerjakan apa yang mesti dia kerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu kerapihan, ketelitian dan hasil kerja
- b. Kuantitas Kerja merupakan durasi waktu seseorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja berkaitan dengan kecepatan kerja dari setiap karyawan. Dimensi kuantitas kerja bisa diukur dari indikator kecepatan dan kemampuan.
- c. Tanggung jawab, merupakan kesadaran akan kewajiban karyawan untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh organisasi. Dimensi tanggung jawab bisa diukur dengan indikator hasil kerja dan kepuasan kerja.
- d. Kerjasama, berkaitan dengan kemauan karyawan untuk terlibat dengan karyawan lain baik secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan jalinan kerjasama dan kekompakan.

- e. Inisiatif, merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk mengerjakan suatu tugas yang dibebankan kepadanya tanpa menunggu perintah dari atasan dan hasil pekerjaan tersebut cenderung baik. Inisiatif juga berkaitan dengan bagaimana karyawan tersebut memecahkan suatu permasalahan dalam pekerjaannya tanpa meminta arahan atau perintah dari atasannya

Maka apabila ditarik kesimpulan dari beberapa pandangan diatas, maka faktor yang memengaruhi kinerja karyawan terdiri dari dua yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri individu karyawan tersebut dan faktor eksternal berasal dari luar karyawan tersebut.

2. 2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis.

No.	Penulis	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil
1	Masood Asim (2013)	<i>To analyze the impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training</i>	Independent variable: X1=Motivation Mediating variable: X2=training Dependent variable: Y= employee performance	<i>The results showed that motivation had significant impact to increase employee performance through a certain training</i>
2	Anguo Xu, Long Ye (2014)	<i>To analyze the impacts of Teachers' Competency on Job Performance in Research Universities with Industry Characteristics: Taking Academic</i>	Independent variable: X=teacher's competency	<i>The result showed that that there exists a significant positive correlation between the teachers' competency</i>

		<i>Atmosphere as Moderator</i>	<i>Dependent variable: Y= Job performance</i>	<i>level, four dimensions and job performance in research universities with industry characteristics</i>
3	Constance Curriah (2016)	<i>To analyze the effect of Training on Teacher Performance in Secondary Schools</i>	<i>Independent variable: X=training Dependent variable: Y= Teacher performance</i>	<i>The results showed that training had significant effect to increase Teacher performance</i>
4	Rodgers Nandwa Sande, Arvinlucy Onditi, Pamela Raburu(2016)	<i>To analyze the influence of Training on Performance of Public Primary School Teachers</i>	<i>Independent variable: X=work training Dependent variable: Y= Teacher performance</i>	<i>The study found out that majority of the respondents had the view that an employee's knowledge significantly increased with training.</i>
5	Meindinyo R.OK, and Ikurite N. (2017)	<i>To analyze the influence Of Motivation On Teachers Performance In A Local Government Area In Nigeria</i>	<i>Independent variable: X=work motivation Dependent variable: Y= Teacher performance</i>	<i>The study revealed that: applying the right motivation factor has positive influence on teachers performance</i>
6	Haris Sutanto, Mohammad Dimyati, Agustin HP (2018)	<i>To analyze the effect of motivation, the environment work and then Leadership Principals on Teacher's Performance in SMAN Ambulu</i>	<i>Independent variable: X1=motivation X2= The environment work X3= Leadership Principal Dependent variable: Y= Teacher's Performance</i>	<i>The results showed that work motivation, work environment and the principal's leadership can increase their performance significantly.</i>
7	Suhaimi, Hasbi Siamsir, Ma'ruf Akbar (2018)	<i>To analyze the pedagogic Competence Effect, Attitude on Profession and Motivation to Teacher Performance of Islamic Elementary School teachers in Samarinda City</i>	<i>Independent variable: X1=Pedagogic competence X2=Attitude on Profession X3=Motivation Dependent variable:</i>	<i>Based on the results of the study, pedagogic competence, attitudes to profession and motivation have a direct positive effect on the performance of Madrasah Ibtidaiyah teachers.</i>

8.	Ramadhan, Jufri, Jamaah (2019)	Menganalisa adanya pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Guru, Manajemen Sekolah dan pendidikan-pelatihan terhadap Kinerja Guru	Variabel independen X1 = Motivasi kerja X2 = kompetensi guru X3 = pendidikan-pelatihan Variabel dependen: Y= Kinerja Guru	semakin tinggi upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan, akan semakin meningkat pula prestasi kerja atau kinerja guru dan sebaliknya
9	Donny Alfiyanto, Aji Setiawan, Basuki Sri Rahayu (2019)	Meneliti pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 7 Surakarta	Variabel independen: X1= Disiplin kerja X2=Motivasi X3= Kompetensi Variabel dependen: Y= Kinerja	• Disiplin kerja (X1), Motivasi (X2) dan Kompetensi (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja guru • Motivasi (X2) berpengaruh paling dominan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Surakarta
10	Helena Purnama Sari, Murtadlo, Ismet Basuki (2019)	Meneliti pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Guru SMA	Variabel independen: X1= Kompetensi X2= Motivasi Kerja X3= Insentif Variabel dependen: Y=Kinerja Guru	Kompetensi, motivasi kerja guru dan insentif memiliki pengaruh positif secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai,
11	Sofia Sebayang; Tiur Rajagukguk (2019)	Menganalisa pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Dan SMP Swasta Budi Murni 3 Medan	Variabel independen: X1=Pendidikan X2=Pelatihan X3= Motivasi Kerja Variabel dependen: Y= Kinerja Guru	Secara bersama-sama pendidikan, pelatihan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru di SD dan SMP Swasta Budi Murni 3 Medan
12	Yuse Harlina; Ahmad Alim Bachri; Maya Sari Dewi	Menganalisa pengaruh Motivasi, pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja Guru SMKN 5	Variabel independen: X1=motivasi X2=pendidikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi, faktor pendidikan, faktor

	(2019)	Banjarmasin	X3=pelatihan X4=pengalaman kerja Variabel dependen: Y=kinerja guru	pelatihan, dan faktor pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 5 Banjarmasin
13	Faidol Azmi, Sakdiawati, Mustopa Marlibatubara (2019)	Menganalisa pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru pada SMPN di Kecamatan Gelumbang Kabupaten Muara Enim	Variabel independen: X1= disiplin X2=Kompetensi X3= Motivasi guru Variabel dependen: Y=kinerja guru	Variabel disiplin, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama signifikan mempengaruhi kinerja guru pada SMP N di Kecamatan Gelumbang Kabupaten Muara Enim
14	Ade Fitri Febri Romadhani, Nani Irma Susanti (2019)	<i>To analyze the effect of Education and Training, Work Environment and Supervision to Teacher Performance in Junior High School State 1 Teras Boyolali; Jurnal KELOLA Vo. 6, No. 1 (2019)</i>	<i>Independent variable: X1= Education and Training X2= Work Environment X3= Supervision Dependent variable: Y= Teacher Performance</i>	<i>The results showed that education and training, work environment and supervision have significant impact to Teacher performance in Junior High School State 1 Teras Boyolali;</i>
15	Nasir Iqbal, Muhammad Majid Khan, Yasir Tariq Mohmand & Bahaudin G. Mujtaba (2020)	<i>To analyze an impact of in-Service Training and Motivation on Job Performance of Technical & Vocational Education Teachers: Role of Person-Job Fit; Public Organization Review , Volume 20, page 529–548 (2020). https://doi.org/10.1007/s11115-019-00455-3</i>	<i>Independent variable: X1=in-service training X2=Motivation Dependent variable: Y= Job performance</i>	<i>The finding of this study revealed a significant impact for in-service training and motivation on job performance.</i>

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

3.1.1. Hubungan Motivasi kerja dengan Kinerja Guru

Berdasarkan pemaparan di dalam bab sebelumnya, faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor internal dan eksternal dimana faktor internal berasal dari dalam diri individu karyawan itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan. Salah satunya pendapat dari

Simamora (dalam Mangkunegara , 2013) mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- a. Faktor individual berupa kemampuan atau keahlian, latar belakang dan demografi
- b. Faktor Psikologis, meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi
- c. Faktor organisasi, berupa sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Ada juga didukung dari hasil penelitian sebelumnya, maka motivasi kerja memiliki hubungan atau kaitan dengan kinerja karyawan.

3.1.2. Hubungan pelatihan kerja dengan Kinerja

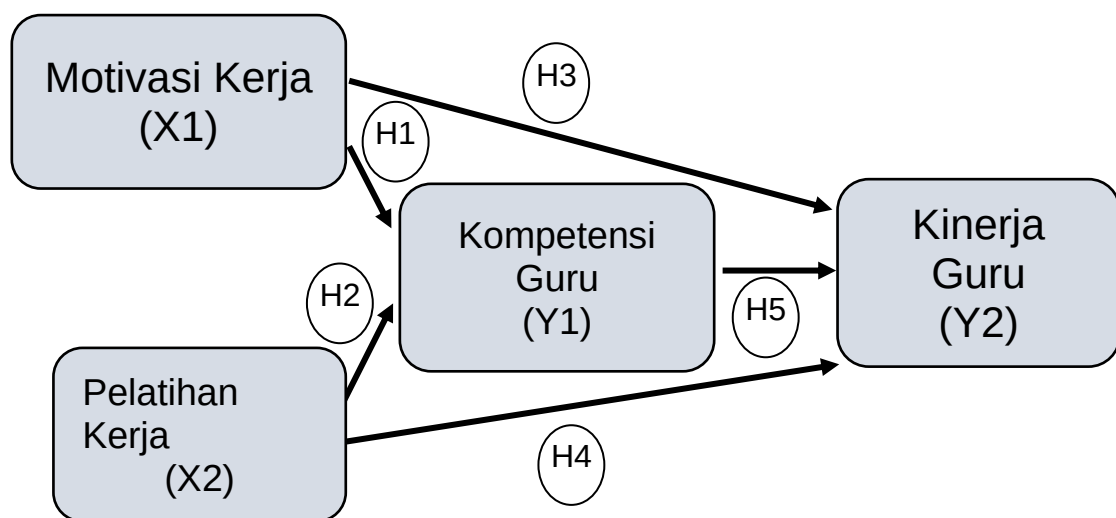
Salah satu manfaat diadakan pelatihan kerja adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas karyawan dan organisasi (Simamora,1997). Produktifitas kerja berhubungan dengan peningkatan kinerja seseorang. Adanya pelatihan kerja yang tepat sasaran diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3.1.3. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Menurut UU Nomer 13 Tahun 2013 mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan kerja orang per orang atau individu yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan peningkatan kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi (Mangkunegara, 2013), salah satunya adalah kemampuan *realiti (knowledge dan skill)*, sehingga

bisa disimpulkan bahwa terdapat kaitan atau hubungan antara kompetensi dengan kinerja.

Jadi berdasarkan pemaparan landasan teori dan penelitian terdahulu pada bab sebelumnya maka penelitian ini menggunakan variabel independen X1=Motivasi kerja dan X2= Pelatihan Kerja, Variabel dependen Y1=Kompetensi guru dan Variabel dependen Y2= Kinerja guru. Apabila dibuat bagan adalah sebagai berikut:



3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. (Sugiyono, 2015)

Berdasarkan pengertian di atas maka hipotesis dari penelitian ini adalah

1. Hipotesis 1 (H1): Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan langsung terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.
2. Hipotesis 2 (H2): Pelatihan kerja berpengaruh signifikan dan langsung terhadap peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
3. Hipotesis 3 (H3): Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan langsung terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.
4. Hipotesis 4 (H4): Pelatihan kerja berpengaruh signifikan dan langsung terhadap kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.
5. Hipotesis 5 (H6): Kompetensi guru berpengaruh signifikan dan langsung terhadap peningkatan kinerja guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.
6. Hipotesis 6 (H6): Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar
7. Hipotesis 7 (H7): Pelatihan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui peningkatan kompetensi guru pada Sekolah swasta “AAA” Kota Makassar.