

SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR WILAYAH MAKASSAR**

RISKA



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**RISKA
A021171021**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

RISKA
A021171021

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 15 Juli 2021

Pembimbing I



Dr. Hj. Djumidah Maming, SE., M.Si.
NIP. 19660401 199103 2 001

Pembimbing II



Isnawati Osman, SE., M.Bus.
NIP. 19700628 199903 2 001



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dra. Hj. Dian Anggraece Sigit Parawansa, M. Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI



PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

RISKA
A021171021

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **6 Agustus 2021** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Djumidah Maming, SE., M.Si.	Ketua	1. 
2.	Isnawati Osman, SE., M.Bus.	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si.	Anggota	4. 



Prof. Dr. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Riska

NIM : A021171021

departemen/program studi : Manajemen S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar”**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 15 Juli 2021

Yang membuat pernyataan,



Riska

PRAKATA

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah Rabbil-'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar”. Penelitian ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, banyak sekali hambatan dan kesulitan yang telah dilalui oleh penulis, namun berkat bimbingan, doa, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih itu penulis haturkan kepada :

1. Kepada kedua orang tua tercinta, Ibu Ria dan Bapak Dahlan yang tidak pernah lelah untuk memberikan doa dan semangat untuk penulis sehingga bisa sampai pada tahap ini.
2. Kepada saudaraku, kakak Iskandar yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan yang tinggi serta selalu berada di sisi penulis dan menemani penulis kemana-mana. Tak lupa penulis ucapkan kepada adik saya Muhammad Risal yang selalu menjadi motivasi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi serta memberikan semangat dan doa untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. Terima kasih kepada seluruh keluarga besar Bidara Family dan Nusu Family yang selalu memberikan support dan selalu memberikan doa dari kejauhan kepada penulis serta keluarga besar di Kabupaten Tana Toraja terkhusus kakak Akbar (Ato), kakak Muslimin Mantik, kakak Anto, kakak Risma, kakak Umar, dan kakak Ancu.
4. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., CWM beserta jajarannya terkhusus pada Wakil Dekan I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Ketua Jurusan Manajemen, Ibu Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM dan Sekretaris Jurusan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA.
6. Kepada kedua pembimbing, Ibu Dr. Hj. Djumidah Maming, SE., M.Si. selaku pembimbing 1 dan Ibu Isnawati Osman, SE., M.Bus. selaku pembimbing 2 atas bimbingan, saran, arahan, dan dukungan kepada penulis atas penyusunan skripsi ini.
7. Kepada kedua penguji, Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si. yang telah memberikan saran kepada penulis.
8. Seluruh staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya pak Asmari dan Pak Tamsir yang telah membantu dalam hal administrasi.
9. Kepada Bapak Muhammad Ibrahim serta seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar yang telah membantu peneliti dalam pengambilan data penelitian.
10. Keluarga E.LAF yang selalu mendukung, memberikan doa, memotivasi, tempat mencurahkan keluh kesah, berbagi suka duka selama kurang

lebih 3 tahun selalu bersama yang beranggotakan Marini, Irja, Syerli, Rene, Windi, Nunung, Santika, Saras, Zira, dan Ai yang selalu membantu ketika dalam masalah, selalu menghibur ketika stress dalam mengerjakan skripsi.

11. Kelurga besar Kerajaan Innawa yaitu Madam Sri yang selalu membantu dalam segala hal, Syerli Pinky yang selalu ada di sisi penulis, Irja yang selalu memberikan kekuatan dalam segala kondisi, Marini yang selalu ada, Saras yang selalu memberi semangat, dan Nunung yang selalu memberikan hiburan.
12. Kepada sahabatku Mileni Sinaga Toding, yang selalu memberikan dukungan, doa, dan semangat.
13. Kepada kakak Ma'un Musfidar, S.E dan kakak Rezki Annisa, S.E yang selalu memberikan dukungan, saran, dan motivasi dalam mengerjakan skripsi.
14. Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang membangun. Semoga segala bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT. Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi pembaca.

Makassar, 15 Juli 2021



Riska

ABSTRAK

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

THE INFLUENCE OF TRAINING AND WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

Riska
Djumidah Maming
Isnawati Osman

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 102 responden dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini sebesar 80,4% sehingga jumlah kuesioner yang kembali yaitu 82. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. Variabel motivasi kerja adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

This study aims to determine the effect of training and work motivation on employee performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. This study used a quantitative approach. This research used 102 respondents using the saturated sample. The response rate in this research was 80,4% so that the number of returned questionnaires was 82. The data collection used observation, interviews, and questionnaires. The data analysis technique used multiple linear regression analysis. The result of this study showed that training and work motivation has positive and significant effects on employees performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. Work motivation is the most influential variable on employee performance.

Keywords: Training, Work Motivation, Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2 Pelatihan	18
2.1.3 Motivasi Kerja.....	37
2.1.4 Kinerja Karyawan	43
2.1.5 Hubungan antar Variabel Penelitian	49
2.2 Penelitian Terdahulu	51
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	53
2.4 Hipotesis Penelitian.....	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Rancangan Penelitian	55
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	56
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	56
3.3.1 Populasi	56
3.3.2 Sampel	56
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian	57
3.4.1 Jenis Data	57
3.4.2 Sumber Data	57
3.5 Teknik Pengumpulan Data	57
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	59

3.6.1 Variabel Penelitian	59
3.6.2 Definisi Operasional	59
3.7 Instrumen Penelitian	60
3.7.1 Uji Validitas	63
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	63
3.8 Metode Analisis Data	63
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	64
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
3.8.3 Pengujian Hipotesis Penelitian	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	68
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	68
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	68
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	70
4.1.3 Budaya Perusahaan	70
4.1.4 Struktur Organisasi.....	71
4.2 Karakteristik Responden	72
4.2.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner (<i>Response Rate</i>)	72
4.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	72
4.2.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	73
4.2.4 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	73
4.2.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	74
4.3 Deskripsi Variabel	74
4.3.1 Penentuan <i>Range</i>	75
4.3.2 Deskripsi Variabel Pelatihan (X1) dan Perhitungan Skor	75
4.3.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2) dan Perhitungan Skor	76
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Perhitungan Skor	77
4.4 Uji Instrumen Penelitian	79
4.4.1 Uji Validitas	79
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	80
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	81
4.5.1 Uji Normalitas	81
4.5.2 Uji Multikolonieritas.....	82
4.5.3 Uji Heterokedastisitas.....	83
4.6 Uji Analisis Regresi Linear Berganda	84
4.7 Uji Hipotesis	85
4.7.1 Uji T.....	86
4.7.2 Uji F.....	87
4.7.3 Koefisien Determinasi (R^2)	88

4.8 Pembahasan.....	88
4.8.1 Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.....	89
4.8.2 Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar	93
4.8.3 Motivasi Kerja (X2) berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.....	95
BAB V PENUTUP	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA.....	98
LAMPIRAN.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Program Pelatihan BNI Pusat	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	51
Tabel 3.1	Definisi Operasional	60
Tabel 3.2	Bobot Nilai Instrumen Penelitian.....	61
Tabel 3.3	Instrumen Penelitian.....	61
Tabel 4.1	Budaya Perusahaan BNI	70
Tabel 4.2	Tingkat Pengembalian Kuesioner (<i>Response Rate</i>)	72
Tabel 4.3	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.4	Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4.5	Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
Tabel 4.6	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	74
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Pelatihan (X1) dan Perhitungan Skor	76
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2) dan Perhitungan Skor	77
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Perhitungan Skor	78
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X1)	79
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2).....	79
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	79
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolonieritas.....	83
Tabel 4.15	Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	84
Tabel 4.16	Hasil Uji T.....	86
Tabel 4.17	Hasil Uji F.....	87
Tabel 4.18	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot	81
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram	82
Gambar 4.4 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata.....	101
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	102
Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner	105
Lampiran 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	110
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik.....	115
Lampiran 6 Analisis Regresi Linear Berganda	117
Lampiran 7 Uji Hipotesis	118
Lampiran 8 Tabel Statistik	119
Lampiran 9 Dokumentasi	122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era revolusi industri 4.0 membawa dampak yang besar bagi dunia bisnis, termasuk di sektor perbankan yang mengalami lebih banyak tantangan. Hal ini ditandai dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat dan tingkat persaingan yang ketat sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengoptimalkan manajemen demi menjamin keberlangsungan hidup perusahaan dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mengoptimalkan manajemen, maka dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam sebuah organisasi. SDM memegang peranan penting dalam bergeraknya roda perusahaan. Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Bagi sebuah institusi atau perusahaan, faktor pendukung kesuksesan tidak terbatas pada modal besar atau teknologi canggih saja. Kesuksesan perusahaan tidak akan terwujud apabila SDM tidak dikelola dengan baik dan benar.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Mondy dan Martocchio (2016:25) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan hendaknya merupakan SDM yang profesional dan memiliki keterampilan-keterampilan, baik *soft skill* maupun *technical skill*, yang dibutuhkan oleh perusahaan. Peran sumber daya manusia dapat dilihat dari kontribusi kinerja SDM yang diberikan kepada perusahaan.

Bangun (2012:231) menguraikan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirements*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan atau standar kinerja. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Selain itu, peningkatan kinerja diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka dibutuhkan langkah yang dapat dilakukan untuk pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan dan pemberian motivasi.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:213) pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Kegiatan pelatihan bertujuan untuk memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Pelatihan bermanfaat bukan hanya untuk karyawan namun juga bagi organisasi atau perusahaan. Bagi karyawan, pelatihan dapat menambah pengetahuan yang dimilikinya serta untuk mengasah

kemampuannya yang selama ini kurang optimal sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Bagi perusahaan, pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan laba perusahaan, dan dapat mengurangi biaya karena waktu yang terbuang karena kesalahan-kesalahan. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Agusta dan Sutanto (2013), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan, penting bagi karyawan untuk memiliki motivasi dalam bekerja agar bisa bekerja dengan optimal. Robbins dan Judge (2017:247) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Bangun (2012:312) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang disebut motivasi intrinsik dan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang disebut motivasi ekstrinsik. Motivasi yang bersumber dari dalam diri seorang karyawan merupakan kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya, sedangkan motivasi yang bersumber dari luar diri seorang karyawan dapat berupa suatu kondisi yang mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya. Sebaliknya jika motivasi kerja karyawan rendah, karyawan cenderung tidak bersemangat dalam bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi, dkk. (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di perbankan.

Berkaitan dengan hal yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, bank sebagai lembaga keuangan yang berperan dalam menggerakkan roda perekonomian di Indonesia tentunya juga sangat menyadari akan pentingnya kualitas sumber daya manusia untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Perbankan memiliki peran yang sangat penting terhadap bergeraknya roda perekonomian Indonesia. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat (www.ojk.go.id).

Sebagai lembaga jasa keuangan, salah satu peran nyata bank yaitu dalam menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan modal usaha melalui usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Dengan disalurkan dana untuk sektor riil di masyarakat tersebut, maka secara tidak langsung bank berperan menggerakkan roda perekonomian bagi masyarakat. Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang masih banyak digunakan oleh masyarakat atau yang biasa disebut dengan nasabah. Dalam kegiatan usahanya, bank sangat mengandalkan kepercayaan masyarakat karena bank harus melindungi kerahasiaan keuangan nasabahnya dan juga menjaga keamanan uang atau *asset* yang dititipkan oleh nasabahnya kepada bank tersebut. Tingkat kepercayaan masyarakat sangat diperlukan agar bank dapat menghadapi kompetitornya.

Adapun objek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. atau BNI yang merupakan sebuah institusi bank milik pemerintah dan salah satu bank komersil tertua dalam sejarah Negara Indonesia yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946. BNI merupakan Bank BUMN (Badan Usaha

Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Hingga 31 Desember 2019, BNI memiliki 1 (satu) kantor pusat, 17 kantor wilayah, 6 kantor cabang luar negeri dan 2.247 jaringan kantor yang terdiri dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas dan jaringan kantor lainnya seperti *payment point* dan *O-Branch* (www.bni.co.id).

BNI Kantor Wilayah Makassar merupakan salah satu dari 17 kantor wilayah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. BNI Kantor Wilayah Makassar berlokasi di Jalan Jendral Sudirman No.1, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Saat ini BNI Kantor Wilayah Makassar dipimpin oleh Faizal Arief Setiawan dan mempunyai 102 karyawan tetap.

BNI menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan bank dalam mewujudkan visinya sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja. BNI selalu percaya bahwa karyawan salah satu aset yang paling berharga. Agar BNI dapat memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan mencapai keberlanjutan, BNI membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, tangguh, profesional dan beretika. Oleh karena itu, BNI terus berupaya mengasah talenta dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai program pelatihan, pengembangan dan pendidikan karyawan. BNI menyadari bahwa mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan merupakan langkah yang sangat penting. Untuk mempertahankan karyawan terbaik atau potensial, BNI terus melakukan perbaikan dan berinovasi dalam program-program retensi karyawan seperti program pelatihan, pengembangan dan pendidikan karyawan termasuk beasiswa untuk karyawan BNI (www.bni.co.id).

Adapun program pelatihan yang dilaksanakan oleh BNI yang dikutip dari *Annual Report* BNI tahun 2019 yaitu *BNI Corporate University*, *Daily Exercise Employee Program* (DEEP46), *BNI Learning Wallet* (BLW), Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*BNI Smarter*), Metode *Learning and Development* 70:20:10, *BNI Expert Locator*, *Center of Digital Assessment and Evaluation* (BNI CODAE), *Leadership Program*, Monitoring Realisasi Unggahan *Learning and Sharing* (BNI MoReUnLeaSH), *BNI Digital Learning*, *Learner's Virtual Assistant* (LeVa), *Daily Check In*, *Learning Marketplace*, *Info Public Training*, *Learning with BNI CorpU Podcast*, dan *Four Discipline of Execution* (4DX).

Realisasi program pelatihan yang diselenggarakan oleh BNI pusat mengalami penurunan dari tahun 2015 hingga tahun 2019 yang menyebabkan kinerja karyawan kurang optimal sebagaimana diperlihatkan pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Realisasi Program Pelatihan BNI Pusat

Tahun	Realisasi Program Pelatihan (%)
2015	80
2016	99,76
2017	98,98
2018	97
2019	96

Sumber: *Annual Report BNI (2015 – 2019)*

Motivasi kerja karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, BNI menerapkan sistem yang disebut dengan *reward and recognition*. *Reward and recognition* tidak hanya dipandang sebatas aspek finansial melainkan juga memberikan penghargaan kepada karyawan. Sistem *Reward and recognition* tersebut mencakup aspek *foundational reward*, *motivational reward*, *benefit*, *working environment*, dan *growth opportunity*. *Foundational reward* merupakan penghasilan tetap yang diterima oleh karyawan berdasarkan jabatan. BNI secara berkala melakukan penyesuaian kenaikan gaji. *Motivational reward*

diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar menampilkan kinerja terbaiknya. Kebijakan pemberian *motivational reward* ini mulai dilakukan pada tahun 2017 dan diberikan sejalan dengan penilaian kinerja karyawan. Tujuan dari pemberian *benefit* adalah untuk memberikan kenyamanan dalam bekerja. Salah satu bentuk dari pemberian *benefit* yaitu program pinjaman karyawan dengan nama *flex loan* yang dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan. BNI secara bertahap berusaha mengubah dan menyesuaikan lingkungan kerja agar menjadi nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman merupakan kebutuhan setiap karyawan, baik lingkungan fisik, sosial dan psikologis. *Growth opportunity* yaitu memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkembang sesuai potensinya yang dilakukan melalui pengembangan karier dan pengembangan kompetensi karyawan (www.bni.co.id).

Dari hasil pengamatan dan wawancara awal yang dilakukan dengan pihak *Human Management* BNI Kantor Wilayah Makassar, beberapa karyawan masih kurang termotivasi dalam bekerja yang ditunjukkan dengan kurangnya semangat dalam bekerja sehingga menyebabkan kinerja karyawan kurang optimal. Hal ini tentunya perlu menjadi perhatian bagi BNI Kantor Wilayah Makassar agar dapat mewujudkan visinya sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu diperhatikan mengenai pelatihan dan motivasi kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar?
3. Variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.
3. Untuk mengetahui variabel yang lebih dominan berpengaruh antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah pengetahuan serta wawasan terkait masalah yang diteliti mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

a. Bagi pihak organisasi

Dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

b. Bagi pihak lain

Dapat memberikan perbandingan dan menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya mengenai tema yang sama

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi:

Bab I Pendahuluan

Merupakan bab yang berisi uraian latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang menjelaskan tentang permasalahan yang akan diteliti di mana akan diuraikan secara ringkas

tinjauan umum mengenai pengembangan sumber daya manusia, kinerja karyawan, serta pengaruh antara masing-masing variabel. Selain itu juga terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, kerangka pemikiran serta hipotesis yang disusun.

Bab III Metode Penelitian

Merupakan bab yang berisi rancangan penelitian, lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Merupakan bab yang berisi penjelasan tentang gambaran umum perusahaan, karakteristik responden, deskripsi variabel, hasil uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linear berganda, uji hipotesis, dan pembahasan.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab yang berisi kesimpulan dan saran-saran terkait hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Bagian ini akan dipaparkan teori-teori terkait dengan fokus penelitian ini yaitu mengenai pelatihan dan motivasi serta kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan (Hasibuan, 2018:10).

Dessler (2020:3) mengatakan *“human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta masalah yang berhubungan dengan keadilan. Selanjutnya Mondy dan Martocchio (2016:25) mengatakan *“human resource management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives”*. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengelola dan memanfaatkan para individu atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka MSDM merupakan kegiatan untuk mengelola individu-individu organisasi melalui serangkaian proses seperti penarikan, pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi dan lainnya, dengan tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut menurut Kasmir (2019:6) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik dari pertumbuhan laba maupun aset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan kinerja yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM sangat berkaitan dengan manusia atau individu yang terlibat dalam sebuah organisasi baik instansi maupun perusahaan dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, karyawan harus dikelola dan dikembangkan dengan baik agar dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kebutuhan akan pentingnya karyawan yang berkualitas dan kompeten semakin kuat ketika organisasi dihadapkan dengan tantangan-tantangan yang dihadirkan oleh ekonomi yang semakin mengglobal, bergerak cepat, dan sangat dinamis. Kegiatan MSDM dalam organisasi diharapkan mampu mendukung organisasi agar mampu bersaing dan berkembang menghadapi tantangan yang ada.

Dessler (2020:3) menjelaskan ada beberapa tujuan dari MSDM, yaitu:

1. Untuk melakukan analisis pekerjaan.
2. Untuk merencanakan kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan *insentif* dan *benefit*.
7. Menilai kinerja karyawan.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Selanjutnya Hasibuan (2018:250) juga menjelaskan beberapa tujuan dari MSDM, yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2018:14) mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Peranan MSDM adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2018:14):

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place*" dan "*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 pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2018:21) dengan uraian sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

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

dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang akan diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai mau pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai pelatihan. Menurut Dessler (2020:240) pelatihan memberi karyawan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Mondy dan Martocchio (2016:213) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Pelatihan menurut Kasmir (2019:126) merupakan proses yang dilakukan untuk membentuk dan membekali karyawan dengan cara menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Pelatihan dapat meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkatan dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan proses dan upaya yang dirancang untuk memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk pekerjaan mereka saat ini, selain itu pelatihan juga terkait dengan perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif sehingga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan bisa ditentukan dengan melakukan analisis pada beberapa level sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy dan Martocchio (2016:215) sebagai berikut:

1. Analisis organisasi: Dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi-misi, tujuan-tujuan, dan rencana-rencana stratejik perusahaan, bersama dengan hasil-hasil perencanaan sumber daya manusia.

2. Analisis tugas: Level analisis berikutnya berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber data yang penting bagi level analisis ini.
3. Analisis orang: Menentukan kebutuhan pelatihan individual merupakan level terakhir. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, "Siapa yang perlu dilatih?" dan "Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para karyawan?". Penilaian kinerja serta wawancara atau survei terhadap supervisor dan pemegang pekerjaan sangat membantu pada level ini.

Menurut Kasmir (2019:122) beberapa alasan karyawan harus mengikuti kegiatan pelatihan, yaitu:

1. Belum berpengalaman

Artinya calon karyawan tersebut belum pernah bekerja sebelumnya, sehingga perlu diisi dan diasah kemampuannya, serta ditambah pengetahuannya. Biasanya yang mengikuti pelatihan adalah karyawan yang direkrut dari mereka yang baru lulus, baik lulusan sekolah menengah atas atau dari perguruan tinggi.

2. Kebutuhan perusahaan belum mendesak

Artinya kebutuhan suatu jabatan atau bagian belum mendesak untuk diisi saat ini. Biasanya mereka direkrut untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan rencana perusahaan, misalnya untuk ditempatkan di pabrik baru atau cabang baru. Oleh karena itu, sebaiknya mereka dimasukkan terlebih dahulu ke lembaga pelatihan, agar mampu dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya nanti. Biasanya yang direkrut dari mereka yang baru lulus dan belum memiliki pengalaman kerja.

3. Kebutuhan agak mendesak

Artinya ada lowongan pekerjaan yang harus segera diisi, sehingga karyawan harus diikutkan dalam kegiatan *on the job training* terlebih dulu atau dengan kata lain bekerja sambil latihan kerja. Hal ini dilakukan karena banyaknya beban pekerjaan yang ada, sehingga perlu segera diisi. Bahkan terkadang kegiatan *on the job training* diberikan mereka yang akan menggantikan posisi seseorang dalam suatu pekerjaan dengan berbagai sebab, misalnya karyawan keluar atau meninggal dunia.

2.1.2.3 Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Ada beberapa manfaat pelatihan menurut Rivai dan Sagala (2011:217) yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan:
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengembangan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
 - i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.

- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral SDM.
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
 - f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
 - g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
 - h. Membantu pengembangan perusahaan.
 - i. Belajar dari peserta.
 - j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
 - l. Perusahaan dapat membantu membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - m. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
 - n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja
 - o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
 - p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.

- q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.
- s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- t. Mengurangi perilaku yang merugikan.
- u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- v. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- w. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- x. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

Selanjutnya menurut Kasmir (2019:131) terdapat beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat:

1. Menambah Pengetahuan Baru

Setelah mengikuti pelatihan, pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah Kemampuan Karyawan

Kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

3. Meningkatkan Keterampilan

Karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab

Karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

5. Meningkatkan Ketaatan

Karyawan mengikuti pelatihan, menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan. Karyawan juga diberitahukan tentang sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar. Demikian pula ada *reward* (balas jasa) yang akan diterima jika mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

6. Meningkatkan Rasa Percaya Diri

Rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

7. Memperdalam Rasa Memiliki Perusahaan

Rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuhnya rasa memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik. Rasa memiliki ini harus selalu ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan, sehingga mereka merasa di rumah sendiri.

8. Memberikan Motivasi Kerja

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi kerja karyawan akan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

9. Menambah Loyalitas

Setelah mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Lebih dari itu dengan loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan, karena saling adanya rasa memiliki perusahaan.

10. Memahami Lingkungan Kerja

Setelah mengikuti pelatihan, karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan karyawan lainnya, mengenai alat-alat kerja, prosedur kerja dan rekan kerja.

11. Memahami Budaya Perusahaan

Karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan. Hal ini karena di dalam pelatihan materi tentang budaya perusahaan juga harus diajarkan kepada seluruh karyawan. Pemahaman tentang budaya perusahaan harus untuk dilaksanakan seluruh karyawan.

12. Membentuk *Team Work*

Dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan (satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lainnya. Dengan demikian, karyawan akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

13. Serta Tujuan Lainnya

Seluruh tujuan ini akan tercapai jika selama pelatihan baik penyelenggara pelatihan dan peserta pelatihan mengikuti seluruh aspek-aspek yang telah ditentukan. Panitia pelatihan harus menyediakan seluruh sarana dan prasarana yang sudah ditentukan. Demikian pula dengan peserta pelatihan harus mengikuti sungguh-sungguh materi yang diberikan. Dengan demikian, akan diperoleh hasil yang maksimal dan keuntungan yang dijelaskan diatas dapat dicapai dengan mudah.

Terdapat beberapa manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan sebagai berikut (Kasmir, 2019:133):

1. Perencanaan Karier

Pelatihan bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Pelatihan merupakan salah satu syarat untuk meningkatkan karier seseorang, baik langsung maupun tidak langsung. Peningkatan karier tidak langsung artinya harus melalui variabel lain, misalnya dengan mengikuti pelatihan, maka kemampuan dan keterampilannya meningkat, sehingga kinerjanya juga diharapkan meningkat.

2. Kompensasi

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya mengerjakan pekerjaan meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung, karena berkaitan, tetapi melalui peningkatan kinerjanya karena telah mampu mengerjakan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Alat Negosiasi

Karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

4. Memiliki Kepuasan Tersendiri

Karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik-baiknya.

5. *Refreshing*

Pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Sejumlah faktor dapat mempengaruhi proses pelatihan kerja sebagaimana yang diuraikan oleh Mondy dan Martocchio (2016:225) yaitu:

1. Dukungan Manajemen Puncak

Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan pelatihan adalah para eksekutif harus ambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan.

2. Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil

Organisasi atau perusahaan semakin menuntut keahlian dan keterampilan dari para karyawan seperti bagaimana cara mereka berpikir kritis, menemukan solusi dari sebuah masalah, cara mereka berkomunikasi, kemampuan bekerja sama dan kreatifitas dari setiap karyawan.

3. Kemajuan Teknologi

Teknologi mengalami perkembangan pesat dari tahun ke tahun. Teknologi berpengaruh besar terhadap terhadap pelatihan terutama komputer dan internet.

4. Kompleksitas Global

Dunia semakin kompleks dan berdampak pada cara organisasi beroperasi serta tingkat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Suatu perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan harus mempunyai tenaga kerja yang terampil sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

5. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang memahami ilmu-ilmu keperilakuan telah memengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan.

Sedangkan menurut Kasmir (2019:144) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah:

1. Peserta Pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

2. Instruktur atau Pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga kurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik tetapi kurang bisa dalam hal mengajar, akan membuat peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkannya.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta

pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan.

4. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, baik di luar perusahaan atau di dalam perusahaan.

5. Lingkungan Pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

Selain itu faktor kenyamanan, dalam hal faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh keamanan di sekitar lokasi pelatihan. Jika lingkungan tidak aman dalam arti banyak gangguan akan menyebabkan hasil pelatihan kurang optimal, demikian pula sebaliknya.

6. Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan merupakan waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Makin lama pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan memengaruhi hasil pelatihan yang diikutinya.

2.1.2.5 Langkah-langkah Penyelenggaraan Pelatihan

Terdapat lima langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan pelatihan menurut Dessler (2020:242), yaitu:

1. Analisis kebutuhan pelatihan, yaitu analisis kebutuhan pelatihan dapat mencakup pelatihan strategis atau jangka panjang serta kebutuhan pelatihan saat ini.
2. Merancang program pelatihan, yaitu merencanakan program pelatihan secara keseluruhan termasuk tujuan pelatihan, metode pelatihan, dan evaluasi program pelatihan.
3. Mengembangkan program pelatihan, yaitu memilih jenis pelatihan yang akan diselenggarakan, memilih metode pelatihan, menyiapkan peralatan dan materi pelatihan, serta memilih pelatih.
4. Implementasi program, yaitu setelah menetapkan kebutuhan pelatihan dan tujuannya, maka program pelatihan dapat diimplementasikan dengan melatih karyawan yang telah ditetapkan.
5. Evaluasi program pelatihan, yaitu tahap dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan dari program pelatihan yang telah diimplementasikan.

2.1.2.6 Metode Pelatihan

Agar diperoleh hasil yang maksimal, artinya karyawan yang dilatih akan mendapatkan manfaat sesuai dengan tujuan perusahaan, maka metode pelatihan yang digunakan harus diperhatikan.

Terdapat beberapa metode pelatihan menurut Dessler (2020:248), yaitu:

1. *On the Job Training* (OJT)

On the job training (pelatihan langsung kerja) merupakan metode pelatihan dengan cara mempelajari pekerjaan dengan langsung mengerjakannya.

Jenis pelatihan OJT yang paling banyak dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). OJT memiliki beberapa

keunggulan yaitu biaya relatif tidak mahal, karyawan yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu.

2. Magang (*Apprenticeship Training*)

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana seseorang menjadi karyawan yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung dalam pekerjaan.

3. Belajar secara Informal (*Informal Training*)

Pelatihan informal mencakup partisipasi karyawan dalam pertemuan, melatih karyawan lain, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, bermain video *game*, dan menonton televisi.

4. Pelatihan Instruksi Kerja (*Job Instruction Training*)

Pelatihan instruksi kerja adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara mengurutkan daftar tugas dari setiap pekerjaan, bersama dengan poin-poin penting untuk menyediakan pelatihan langkah demi langkah untuk karyawan.

5. Pengajaran (*Lectures*)

Pengajaran atau ceramah adalah cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan.

6. Pelajaran yang Terprogram (*Programmed Learning*)

Pelajaran yang terprogram merupakan metode pelatihan kerja yang sistematis, melibatkan dan menyajikan pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk menanggapi, dan memberi peserta umpan balik secara langsung untuk mendapatkan jawaban yang akurat.

7. Pemodelan Perilaku (*Behavior Modeling*)

Pemodelan perilaku merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan cara menunjukkan kepada peserta cara melakukan pekerjaan dengan benar, kemudian menirunya dan memberikan umpan balik terhadap kinerja peserta pelatihan.

Prosedur dasarnya yaitu:

a. Pemodelan (*Modeling*)

Pertama, peserta pelatihan menonton langsung atau contoh video yang menunjukkan model berperilaku yang efektif dalam menghadapi masalah.

b. Bermain Peran (*Role Playing*)

Peserta pelatihan mendapatkan peran untuk dimainkan dalam sebuah simulasi dan menerapkan perilaku efektif yang telah dicontohkan.

c. Penguatan Sosial (*Social Reinforcement*)

Pelatihan memberikan penguatan dalam bentuk pujian dan umpan balik yang membangun.

d. Transfer Pelatihan (*Transfer of Training*)

Peserta pelatihan menerapkan keterampilan yang mereka dapatkan saat kembali bekerja.

8. Pelatihan berbasis Audiovisual (*Audiovisual-Based Training*)

Metode pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, *powerpoint*, video konferensi, dan kaset audio.

9. Pelatihan *Vestibule* (*Vestibule Training*)

Pelatihan *vestibule* merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta pelatihan ditempatkan di suatu ruangan khusus yang terpisah dari tempat kerja yang sebenarnya dan disediakan peralatan yang sama seperti pekerjaan yang sebenarnya.

10. Sistem Pendukung Kinerja Elektronik (*Electronic Performance Support Systems-EPSS*)

Sistem ini adalah kumpulan peralatan dan tampilan komputer yang mengotomatisasi pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon, mengintegrasikan otomatisasi ini ke dalam aplikasi, dan memberikan pendukung yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

11. Video Konferensi (*Video Conferencing*)

Perusahaan menggunakan video konferensi untuk melatih karyawan yang secara geografis saling terpisah jauh dari pelatih. Video konferensi membantu orang dalam satu lokasi untuk berkomunikasi langsung melalui sebuah kombinasi dari peralatan audio dan visual dengan orang di kota atau Negara lain.

12. Pelatihan berbasis Komputer (*Computer-Based Training*)

Pelatihan berbasis komputer merupakan pelatihan yang menggunakan sistem berbasis komputer interaktif untuk menambah ilmu atau pengetahuan.

13. Simulasi (*Simulated Learning*)

Simulasi merupakan metode pelatihan dengan cara menempatkan peserta pelatihan dengan keadaan sesungguhnya.

14. Pelatihan berbasis Internet (*Online-Based Training*)

Learning Management System (LMS) adalah perangkat lunak khusus yang mendukung pelatihan *online* dengan membantu pemberi kerja mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menjadwalkan, menyampaikan, menilai, dan mengelola pelatihan tersebut.

15. Pembelajaran Sepanjang Hayat (*Lifelong and Literacy Training Learning*)

Pembelajaran sepanjang hayat berarti perusahaan memberikan pembelajaran yang berkelanjutan kepada karyawan dengan tujuan memastikan mereka mendapatkan kesempatan menambah keterampilan untuk melakukan pekerjaan.

16. Pelatihan Tim (*Team Training*)

Pelatihan tim berfokus pada masalah teknis, interpersonal, dan manajemen tim. Pelatihan ini mencakup pelatihan keterampilan interpersonal seperti mendengarkan, berkomunikasi, menangani konflik, dan negosiasi.

17. *The Virtual Classroom* (Ruang Belajar Virtual)

Metode pelatihan ini menggunakan perangkat lunak dan komputer, berkomunikasi menggunakan pesan tertulis, untuk berpartisipasi dalam diskusi audiovisual.

18. *Mobile Learning*

Sebuah model pembelajaran yang mengadopsi perkembangan teknologi seluler dan perangkat *handphone* (HP).

2.1.2.7 Evaluasi Program Pelatihan

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dan pengembangan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola atau pelaksana pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011:233). Mondy dan Martocchio (2016:223) menjelaskan bahwa ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengevaluasi program pelatihan kerja, yaitu:

1. Opini Peserta

Mengevaluasi program pelatihan dengan cara menanyakan opini para peserta agar memperoleh respon dan saran untuk perbaikan, terutama dalam tingkat kepuasan peserta.

2. Tingkat Pembelajaran

Mengukur peningkatan kompetensi peserta dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan.

3. Perubahan Perilaku

Mengevaluasi kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Metode penilaian umpan balik 360-derajat sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku.

4. Pencapaian Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Mengevaluasi sejauh mana program pelatihan telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.

5. *Benchmarking*

Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang tersebut. *Benchmarking* untuk pelatihan umumnya berfokus pada ukuran-ukuran seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap seluruh karyawan, dan sistem penyampaian yang digunakan.

2.1.2.8 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2015:50) dimensi dan indikator pelatihan kerja diantaranya:

1. Pelatih yang Berkualitas

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personel dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur atau pelatih harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan. Indikatornya adalah kemampuan instruktur pelatihan.

2. Materi Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta pelatihan dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang. Indikatornya adalah kelengkapan materi pelatihan.

3. Metode Pelatihan

Metode sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut berdasarkan materi yang akan disajikan. Indikatornya adalah metode pelatihan yang sesuai.

4. Peserta Pelatihan

Program pelatihan dapat mencapai sasaran jika para peserta yang dipilih adalah peserta yang benar-benar “siap dilatih” atau yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Indikatornya adalah kemampuan peserta pelatihan dan motivasi peserta pelatihan.

5. Menambah Pengetahuan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan atau *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta pelatihan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Robbins dan Judge (2017:247) mendefinisikan "*motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*". Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Rivai dan Sagala (2011:837) menjelaskan motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Hasibuan (2018:141) motivasi menjadi sangat penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan atau penggerak seorang individu sebagai upaya dalam melakukan suatu tindakan untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan atau tujuannya. Motivasi dapat berasal dari dalam individu itu sendiri maupun dari orang lain.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi

Ada beberapa tujuan dan manfaat pemberian motivasi seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2018:146) antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Untuk mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

4. Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Untuk mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Untuk menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Untuk meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Untuk meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3.3 Teori-Teori Motivasi

Terdapat sejumlah teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018:153) sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Abraham Maslow. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar teori hierarki kebutuhan:

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak akan menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarki, yakni:
 - a) Kebutuhan fisik dan biologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
 - b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*), merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - c) Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*), yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
 - d) Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (*esteem or status needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - e) Aktualisasi diri (*self actualization*), merupakan kebutuhan tertinggi dalam Teori Maslow, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

a. Faktor Higienis (*Hygieni Factor/Maintenance Factor*)

Maintenance factor adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan tunjangan-tunjangan lain. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja karyawan dapat ditingkatkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation Factors*)

Motivation factors adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).

3. Teori Motivasi Mc.Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dan dorongan motivasi serta peluang yang tersedia. Dalam teori Mc.Clelland hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip dari Hasibuan (2018:153) menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik dan biologis (*physiological needs*), yaitu ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*), merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*), yaitu ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (*esteem or status needs*), yaitu ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri (*self actualization*), ditunjukkan dengan pekerjaan yang menarik dan menantang, di mana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan pendidikan dan pelatihan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2018:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut Kasmir (2019:182) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Bangun (2012:231) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirements*).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2019:189) yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin karyawan memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya.

2. Pengetahuan

Pengetahuan dalam hal ini adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik mengenai pekerjaan

dan tanggung jawabnya akan memberikan hasil yang baik, begitupun sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan karyawan menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya, karyawan yang memiliki kepribadian buruk atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab sehingga kinerja yang dihasilkan kurang baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik yang pada akhir akan berdampak baik pula terhadap kinerja yang dihasilkan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang

menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya, hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan karyawannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik. Demikian pula jika karyawan tidak senang atau tidak suka dengan pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kebijakan tersebut membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuat yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu dan disiplin dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab.

2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Mondy dan Martocchio (2016 :188) menjelaskan beberapa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)

Dalam menilai SDM perusahaan, harus tersedia data untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja karyawan dapat diketahui kelebihan dan

kelemahan setiap karyawan untuk mendukung upaya pengembangan SDM perusahaan.

2. Pelatihan dan Pengembangan SDM (*Training and Development*)

Dengan mengidentifikasi kekurangan yang berdampak buruk pada kinerja karyawan dapat dilakukan pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat membantu karyawan untuk mengatasi kekurangan dalam bekerja.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier (*Career Planning and Development*)

Data penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan potensi setiap karyawan. Manajer dapat menggunakan informasi tersebut untuk menasihati dan mengarahkan karyawan serta membantu dalam mengembang dan mengimplementasikan rencana karier karyawan.

4. Program Kompensasi (*Compensation Program*)

Hasil penilaian kinerja karyawan memberikan dasar untuk keputusan rasional mengenai penyesuaian gaji. Jika kinerja karyawan baik maka akan berdampak pada kenaikan gaji karyawan.

5. Hubungan Internal Karyawan (*Internal Employee Relations*)

Data hasil penilaian kinerja karyawan digunakan untuk pengambilan keputusan di beberapa hubungan karyawan internal, termasuk promosi, demosi, pemberhentian dan mutasi. Data hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam mempertimbangkan promosi dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Ketika tingkat kinerja karyawan tidak dapat diterima atau buruk, penurunan pangkat atau PHK dapat dilakukan.

6. Penilaian Potensi Karyawan (*Assessment of Employee Potential*)

Beberapa organisasi atau perusahaan menilai potensi karyawan saat penilaian kinerja karyawan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012:234) mengemukakan beberapa hal berikut sebagai dimensi dan indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga karyawan dituntut untuk memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Ada beberapa jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan lain.

2.1.5 Hubungan antar Variabel Penelitian

2.1.5.1 Hubungan antara Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Kasmir (2019:126) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Persaingan di pasar domestik maupun di tingkat internasional menuntut suatu perusahaan harus memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya, keadaan ini mengharuskan seorang manajer untuk memperbaiki kinerja para karyawannya melalui pemberian pelatihan kerja (Bangun, 2012:202). Di samping meningkatkan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Secara umum pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja. Karena besarnya pengaruh pelatihan pada keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka hubungan antara pelatihan dengan kinerja menjadi sangat penting.

Penelitian yang dilakukan oleh Agusta dan Sutanto (2013) tentang hubungan pelatihan dan kinerja karyawan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shofi'unnafi (2020) tentang hubungan pelatihan dan kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Jadi dalam hal ini pelatihan memiliki peran yang penting dalam mendukung kinerja karyawan.

2.1.5.2 Hubungan antara Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi menurut Bangun (2012:312) merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang dan dari luar diri seseorang. Motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka seorang karyawan akan memberikan usaha yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Motivasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Makian (2013), tentang hubungan motivasi dan kinerja karyawan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi, dkk. (2020) tentang hubungan motivasi dan kinerja karyawan juga menunjukkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Husain (2018) tentang hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan serta dominan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah penelitian yang terkait dengan penelitian ini tentang pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan seperti yang terlihat dalam tabel

2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

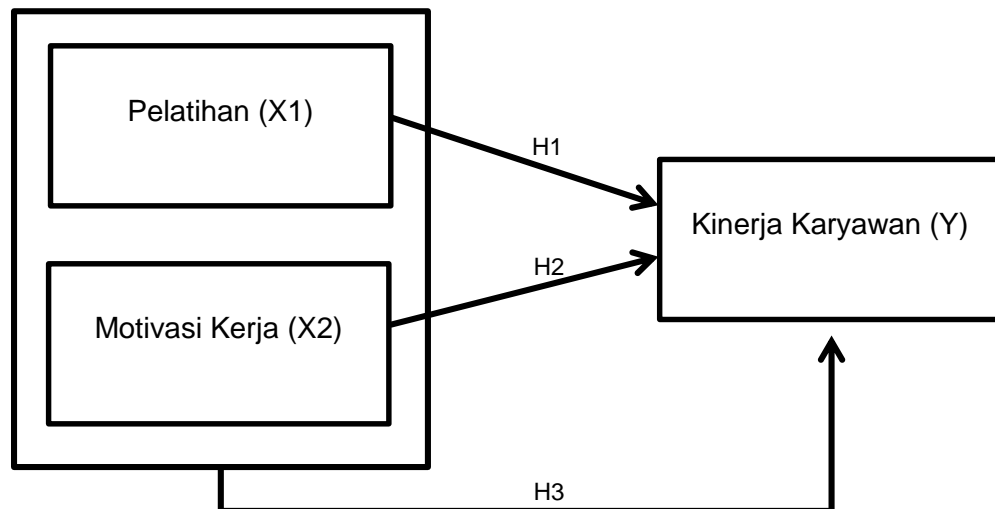
No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya (Agusta dan Sutanto, 2013)	Variabel independen: Pelatihan (X1) Motivasi (X2). Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 45 Responden Metode analisis: Uji normalitas Uji multikolonieritas Uji heteroskedatisitas Uji validitas Uji reliabilitas Analisis linear berganda	Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), serta variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya.
2.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Chandra Mukti Artha Yogyakarta (Shofi'unnafi, 2020)	Variabel independen: Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y) Sampel: 120 Responden Metode analisis: Analisis regresi linear berganda Uji T	Pelatihan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.363 dengan taraf signifikansi 0.000 (≤ 0.05) dan Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.270.
3.	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik Internasional (Andayani dan Makian, 2016).	Variabel independen: Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y) Sampel: 78 Responden Metode analisis: Analisis regresi linear berganda Koefisien determinasi (R^2)	Pelatihan Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y), serta Pelatihan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Khusus Jakarta (Kusnadi, dkk., 2020).	<p>Variabel independen: Pelatihan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2)</p> <p>Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y)</p> <p>Sampel: 50 Responden</p> <p>Metode analisis: Analisis regresi linear berganda Uji F Uji T Koefisien determinasi (R^2)</p>	Pelatihan Kerja (X1) (berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pelatihan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja (X2) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5.	Pengaruh Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) dan Motivasi terhadap Kinerja Bank BNI Cabang BSD (Husain, 2018).	<p>Variabel independen: Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) (X1) Motivasi (X2)</p> <p>Variabel dependen: Kinerja (Y)</p> <p>Sampel: 140 Responden</p> <p>Metode analisis: Uji validitas Uji reliabilitas Analisis deskriptif Uji normalitas Uji multikolinieritas Uji heterokedastisitas Uji autokorelasi Analisis regresi sederhana Analisis regresi berganda Uji T Uji F Koefisien determinasi</p>	Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Motivasi (X2) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y).
6.	<i>Impact of Training and Development on Employee's Performance in Banks of Pakistan</i> (Imran dan Tanveer, 2015).	<p>Variabel independen: Pelatihan (X1) Pengembangan (X2)</p> <p>Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y)</p> <p>Sampel: 150 Responden</p> <p>Metode analisis: Analisis deskriptif</p>	Pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kinerja karyawan di Bank Pakistan.
7.	<i>The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees</i> (Khan, 2012).	<p>Variabel independen: Pelatihan (X1) Motivasi (X2)</p> <p>Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y)</p>	Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

		Sampel: 100 Responden Metode analisis: Analisis regresi linear berganda Uji reliabilitas Uji normalitas Analisis korelasi pearson Statistik deskriptif	
8.	<i>The Impact of Motivation on Employee's Performance in some Public and Private Schools in Talata Mafara.</i> (Mustapha, 2020).	Variabel independen: Motivasi (X) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y) Sampel: 200 Responden Metode analisis: Analisis deskriptif	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.
9.	<i>Effects of Training and Motivation on Employee Job Performance: A Case Study of University of Education Winneba, Kumasi.</i> (Twumasi, 2018).	Variabel independen: Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y) Sampel: 77 Responden Metode analisis: Analisis regresi linear berganda Uji reliabilitas Statistika Inferensi Analisis korelasi	Terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dan motivasi dosen di perguruan tinggi.

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan konsep yang telah dijelaskan sebelumnya dan didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu maka digambarkan kerangka pemikiran penelitian, sebagaimana pada gambar 2.1. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel bebas (X) adalah pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2). Kerangka pemikiran untuk penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2015:96). Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.
- H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar.