

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses analisis, sintesis, dan evaluasi terhadap berbagai sumber literatur yang terkait dengan topik penelitian, pembahasan atau studi tertentu yang mendukung penelitian. Pada dasarnya, kajian pustaka dalam usulan penelitian ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber seperti buku, artikel jurnal, tesis, konferensi, dan literatur lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

2.1.1 Pelatihan

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi (Dessler, 2017: 213). Dari kutipan tersebut bahwa pelatihan merupakan

suatu proses peningkatkan kemampuan keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja. Dalam hal ini istilah pelatihan sering merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran mengenai keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan).

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.” (Widodo, 2015: 133). Pelatihan pada intinya adalah sebuah proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan bagi setiap pegawai dalam organisasi. Perkembangan suatu organisasi instansi tidak terlepas dari perkembangan sumber daya manusia atau tenaga kerjanya yang menitik beratkan pada kualitas dan keterampilan instansi yang meningkatkan kinerja karyawan yang harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan program latihan. Pelatihan pegawai penting sekali untuk dilakukan, karena dengan memberikan pelatihan pada pegawai akan

dapat menghindarkan risiko yang sangat besar bagi perusahaan. Kecelakaan kerja bisa dapat terjadi apabila perusahaan mengabaikan pelatihan bagi pegawai.

Pelatihan merupakan proses yang akan mendidik dan melatih setiap karyawan dari segi sikap dan keterampilannya agar mampu bertanggungjawan dengan pekerjaannya. Pelatihan menjadi salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan juga kinerja organisasi. Pelatihan juga harus dilakukan secara berkesinambungan agar menciptakan SDM yang berkualitas dan professional.

Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan (Veithzal Rivai, 2015: 226). Pelatihan (*training*) kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Handoko, 2017: 104). Demikian bahwa secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut yaitu.

- 1) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan

memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya;

- 2) Program pelatihan formal adalah usaha pemberi pekerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Dari pengertian di atas, bahwa pelatihan merupakan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan dan mengejar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih profesional dibidangnya. Pelatihan karyawan memberikan tambahan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lainnya.

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merupakan serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada dasarnya, pelatihan merupakan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru (Wibowo, 2019: 87). Pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan Perusahaan yang mana merupakan usaha dan

tanggung jawab pimpinan terhadap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku atau *attitude*, keterampilan serta pengetahuan pegawai. Pelatihan merupakan penunjang untuk membangun SDM menuju era globalisasi, yang penuh dengan tantangan. Dengan semakin kompleksnya tantangan di dunia bisnis, maka kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam serta berat pada era milenium ini. Pelatihan tidak hanya dilakukan pada pegawai baru saja, namun juga pada pegawai lama supaya tetap konsisten dalam produktivitas dan kinerjanya.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Idealnya, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Sutrisno, 2019: 87). Pelatihan karyawan merupakan aspek penting dari keberhasilan organisasi. Dengan adanya program pelatihan tentunya akan dapat membantu karyawan mengikuti tren industri terbaru dan mengembangkan praktik kerja terbaik. Bila suatu organisasi atau instansi menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawan, maka perlu lebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan instansi dan bila tidak dijelaskan maka apa yang akan dicapai tidak akan efektif dan tidak mencapai sasaran yang optimal. Oleh karena itu pelatihan tidak terlepas dari suatu

perencanaan yang matang dan seksama karena menyangkut masalah pengembangan karyawan dan mempunyai dampak terhadap produktivitas kinerja karyawan itu sendiri.

Pendapat beberapa ahli tentang tujuan dari pelatihan itu sendiri antara lain tujuan dari pelatihan secara umum (Sikula, 2011: 311) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Produktivitas, Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pada posisi jabatannya yang sekarang. Kalau *level of performance* naik atau meningkat maka berakibat peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi instansi;
- 2) Meningkatkan Mutu Kerja, Ini berarti peningkatan baik kuantitas maupun kualitas karyawan yang mempunyai pengetahuan, jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya;
- 3) Meningkatkan Ketetapan Dalam *Human Resources Planning*, Training yang baik dapat mempersiapkan karyawan untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam instansi sendiri.

Sedangkan tujuan pelatihan lainnya (Mangkunegara, 2020: 45) bahwa:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi;
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja;
- 3) Meningkatkan kualitas kerja;
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Meningkatkan sifat moral dan semangat kerja;
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal;

- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja;
- 8) Menghindarkan keusangan;
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari pengertian di atas dapat jelaskan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan yang menekankan pada keahlian khusus yang berupa keterampilan dalam melakukan pekerjaan sehingga menjadikan pelatihan sarana mendapatkan ilmu pengetahuan sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan.

2.1.1.3 Manfaat pelatihan

Pelatihan yang diberikan tentunya akan berdampak pada meningkatnya kemampuan kerja mereka, yang mengarah pada tumbuhnya kepercayaan diri dan kompetensi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semaki baik, sesuai dengan standar.

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke depan. Pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka (Siagian, 2018 : 223).

Manfaat program pelaksanaan pelatihan sudah tentu berguna bagi karyawan disamping itu juga kepada instansi itu sendiri. Manfaat penyelenggaraan program pelatihan menurut (Siagian, 2015:183) yaitu:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi instansi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas dan kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang ditetapkan serta lancarnya koordinasi sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh;
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan karena adanya pendegelasan wewenang, interaksi yang baik, saling menghargai serta kesempatan bagi karyawan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif;
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat oleh karyawan yang bertanggung jawab;
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi instansi dengan komitmen kinerja yang lebih tinggi;
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen penerapan gaya manajerial dan partisipatif;
- 6) Memperlancar komunikasi yang efektif dalam suatu kebijaksanaan instansi dan operasionalnya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyelenggaraan pelatihan karyawan sebagai investasi organisasi instansi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan. Dengan pelatihan juga dapat mendorong sikap keterbukaan manajemen penerapan gaya manajerial dan partisipatif dalam organisasi.

2.1.1.4 Metode Pelatihan

Pengembangan dan pelatihan karyawan adalah proses menginvestasikan waktu, energi, dan sumber daya secara strategis ke dalam peningkatan personel perusahaan. Hal terpenting dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah tentang pembelajaran: pelatihan keterampilan perangkat lunak, penyempurnaan alur kerja, metode pelatihan dan bahkan simulasi pekerjaan merupakan contoh umum dalam berbagai pelatihan. Pelatihan diadakan dengan metode pelatihan khusus untuk meningkatkan kemampuan karyawan guna mencapai tujuan dan memperlancar proses internal organisasi.

Selanjutnya terdapat beberapa metode pelatihan (Sedarmayanti, 2016: 12) diantaranya:

- 1) *On The Job Training* merupakan suatu aktifitas pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja dan pada waktu kerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih yang secara khusus dari perusahaan peserta pelatihan dapat mencontoh karyawan senior yang sedang bekerja dan melakukan pekerjaannya sendiri) dan *Formal On The Job* (Peserta mempunyai pelatih khusus biasanya diambil dari karyawan senior ahli untuk membimbing terus melaksanakan tugasnya sendiri dan diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:
 - a) *Rotation Of Assignment atau Job Rotation* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas pengetahuan peserta

dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode 6 (enam) bulan sampai dua tahun;

- b) *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan) Metode pelatihan ini dilaksanakan dengan cara peserta di bimbing oleh pelatih atau karyawan senior dan harus melaksanakan tugas yang telah diberikan;
 - c) *Apprenticeship Training* (magang), Metode ini dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan senior ataupun manajemen untuk mengetahui cara melakukan pekerjaan di perusahaan;
 - d) *Demonstration and Example* (demonstrasi dan pemberian contoh), Pelatih memberi contoh kepada peserta cara melakukan pekerjaan secara material ataupun teknikal.
- 2) *Off The Job Training* merupakan suatu aktifitas pelatihan luar jam kerja dan di luar tempat kerja. *Off The Job Training* terdiri dari:
- a) *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi:
 - (1) *Case Study* (studi kasus), kasus yang digunakan untuk merangsang topik diskusi yang baik, dari semua jenis topik permasalahan, dan mencari solusi dari permasalahan tersebut;

- (2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran dan situasi tertentu dalam suatu perusahaan. Diharapkan peserta dapat memiliki pemahaman sikap dan perilaku keputusan yang harus di ambil terkait situasi tertentu perusahaan atau organisasi;
 - (3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk Latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas dengan membagi peserta kedalam tim dan memecahkan masalah yang telah ditentukan;
 - (4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- b) *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi:
- (1) *Conference* (seminar), Koferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator melakukan penilaian terkait seminar yang dilakukan;
 - (2) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi berisikan informasi yang telah diprogramkan instruktur.

Demikian bahwa metode training adalah sistem pelatihan serbaguna dan efektif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Terdapat banyak jenis training yang tersedia sesuai dengan kebutuhan yang ingin meningkatkan kinerja pada organisasi. Pelatihan umumnya banyak digunakan oleh lembaga pemerintahan

swasta juga perusahaan dengan menggunakan model pelatihan yang berbeda. Model pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan SDM sebagai tenaga kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.1.5 Indikator dan Dimensi Pelatihan

Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumberdaya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia. Dibutuhkan upaya serius untuk membuat program pelatihan yang benar-benar melekat setelah karyawan atau tim menjalaninya dan memulai pekerjaan mereka. Berikut adalah indikator-indikator pelatihan (Dessler, 2017: 244) diantaranya:

1) Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional, dan berkompeten.

- a) Kualifikasi/kompetensi yg memadai;
- b) Memotivasi peserta;
- c) Kebutuhan umpan balik.

2) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus di seleksi berdasarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai dengan program pelatihan.

- a) Kualifikasi Pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki;
- b) Semangat mengikuti pelatihan;

- c) Keinginan untuk memperhatikan;
- d) Menguasai materi dan dapat melakukan umpan balik yang konstruktif.

3) Metode

Metode program pelatihan akan menjamin keberlangsungan kegiatan pelatihan yang efektif, apabila program pelatihan sesuai dengan materi dan kemampuan pengetahuan peserta.

- a) Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan;
- b) Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

4) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a) Menambah kemampuan;
- b) Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.

5) Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a) Keterampilan peserta pelatihan;
- b) Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

Memberikan pelatihan dengan indikator yang tepat kepada karyawan diharapkan akan meningkatkan kinerja, pelatihan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan kinerja terbaik. Tujuan utamanya adalah agar sumber daya manusia di dalam suatu organisasi menjadi lebih berkualitas,

sehingga bisa meningkatkan produktivitas dan kinerja demi mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya (Manulang, 2012: 89). Demikian bahwa pengalaman kerja merupakan suatu proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Biasanya merujuk pada pekerjaan penuh waktu yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Dalam pengalaman kerja, seseorang bekerja sebagai karyawan atau pekerja lepas dan menerima bayaran atau gaji sebagai kompensasi atas pekerjaan yang dilakukannya.

Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman kerja menunjukkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar (Handoko, 2017: 24). Hal ini berarti orang tersebut

mempunyai kinerja yang baik. Selain itu, pengalaman kerja akan ikut mematangkan seseorang dalam menghadapi tugas-tugas manajerial yang akan dijalankannya.

Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan, tujuan hal tersebut untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri. Semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki pada karyawan tersebut. Pengalaman kerja merupakan suatu modal dari karyawan itu sendiri yang di dapat dari suatu proses pembentukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya (Situmeang, 2017: 49). Pengalaman kerja merupakan suatu kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang yang diperoleh melalui rentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh untuk pekerjaan tertentu melalui tindakan, reaksi, kecekatan dan berbagai percobaan yang telah dilakukan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap pengalaman kerja yang diperoleh seseorang, akan membantunya memberikan keterampilan dan pengetahuan khusus sesuai dengan pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang melakukan jenis pekerjaan tertentu secara berulang-ulang dalam jangka waktu yang cukup lama akan menjadikan dirinya cukup terampil dalam pekerjaan tersebut. Pengalaman merupakan faktor yang penting dalam perkembangan suatu usaha, terutama pekerjaan yang membutuhkan

keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam berkreasi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas

Pengalaman kerja adalah kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan semua tugas dan kewajibannya berdasarkan pada pengalamannya di suatu bidang pekerjaan karyawan tersebut (Sutrisno, 2019: 12). Pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya (Marwansayah, 2019: 135).

Demikian bahwa pengalaman kerja adalah keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang diperoleh dari masa kerjanya. Semakin lama masa kerja seseorang maka akan semakin menambah pengetahuan seputar pekerjaan yang dilakukannya. Pengalaman kerja bisa didapatkan saat seseorang baru mulai bekerja di suatu perusahaan atau seseorang tersebut sudah pernah mendapatkan pengalaman di perusahaan lain dengan posisi yang sama. Artinya setiap manusia pasti akan belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Sedarmayanti mengemukakan bahwa pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna.

2.1.2.1 Faktor - Faktor Yang Memengaruhi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Semakin lama bekerja tentunya pengalaman kerjanya akan semakin menambah kemampuannya. Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan maka dipikirkan juga faktor-faktor yang

mempengaruhi pengalaman kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman kerja (Handoko, 2017: 8) diantaranya yaitu:

- 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu;
- 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang;
- 3) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang;
- 4) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan;
- 5) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

2.1.2.2 Indikator Pengalaman kerja

Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan, tujuan hal tersebut untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri. Semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki pada karyawan tersebut. Pengalaman kerja merupakan suatu modal dari karyawan itu sendiri yang di dapat dari suatu proses pembentukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya (Sedarmayanti, 2016: 65).

Umumnya pengalaman kerja mengacu pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan. Adapun pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur,

kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

Ada beberapa hal untuk menentukan dan mengetahui pegawai berpengalaman atau tidak dan sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja. Terdapat beberapa indikator pengalaman kerja (Sedarmayanti, 2016: 133) adalah sebagai berikut:

1) Lama waktu atau jam kerja

Ukuran tentang lamannya waktu atau jam kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik;

2) Tingkat intelektualitas dan keterampilan

Intelektualitas merujuk kepada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan dan atau informasi lain yang telah dibutuhkan oleh pegawai. Selain itu intelektualitas juga meliputi kemampuan untuk bisa memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan juga merujuk kepada kemampuan fisik yang telah dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan;

3) Penguasaan pada pekerjaan dan peralatan

Tingkatan penguasaan seseorang dalam pelaksanaan kegiatan dan aspek-aspek peralatan dan teknik pekerjaan. Demikian bahwa semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Dengan

banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai kinerja yang baik, begitu pula sebaliknya.

2.1.3 Kompetensi SDM

Kata kompetensi dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan atau kemampuan. Terdapat 2 (dua) faktor yang memengaruhi terbentuknya kompetensi, yakni faktor bawaan seperti bakat dan faktor latihan seperti belajar (Utami, 2014: 17). Kompetensi berkaitan dengan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya.

Kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugasnya dalam organisasi (Wibowo, 2017: 25). Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu (Rahmat, 2019: 122). Kompetensi mengandung pengertian kepemilikan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Pada beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

Berdasarkan UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2019: 123). Dengan demikian secara umum, kompetensi adalah tingkat kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang guna melakukan suatu kegiatan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi kemampuan dan pengetahuannya, maka semakin tinggi juga kualitas kompetensinya.

2.1.3.1 Macam-macam Kompetensi

Kompetensi sebagai sifat dasar seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Seseorang yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan, ketidaksesuaian dalam kompetensi yang dapat membedakan seorang unggul dari yang berprestasi terbatas.

Kompetensi dalam konteks yang berbeda, dapat dijelaskan dari sudut pandang yang bervariasi oleh para ahli. Secara umum, kompetensi mengacu pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas tertentu. Terdapat 5 (lima) macam kompetensi (Wibowo, 2017: 12), yang terdiri dari:

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *Task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis;
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *Relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya;
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual;

- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain;
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun *focus* dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.1.3.2 Indikator Kompetensi SDM

Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang perilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. Dalam menjalankan pekerjaannya setiap karyawan tentu memiliki kompetensi yang dapat diandalkan. Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi karyawan untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi karyawan sehingga kontribusi karyawan terhadap perusahaan ke depan menjadi lebih baik lagi. Adapun indikator kompetensi (Wibowo, 2017: 156) meliputi:

- 1) Pengembangan diri.

Merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan dalam segala bidang, terutama perilaku dan kemampuan mengembangkan diri;

- 2) Profesionalisme.

Merupakan kemampuan dalam memahami setiap pekerjaan yang diberikan dan siap melakukan pengembangan kemampuan yang dimiliki;

3) Penguasaan teknologi.

Merupakan kemampuan pegawai dalam menguasai informasi dan teknologi dalam proses pekerjaan;

4) Jenjang pendidikan.

Kemampuan untuk memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan yang sesuai dalam melaksanakan bidang kompetensi pekerjaan;

5) Keahlian.

Kemampuan untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya secara detail dan juga memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan motivasi berkaitan erat dengan pekerja dan performansi pekerjaan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi adalah kesediaan melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Stephen P. Robins, 2015:1). Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh

kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu dan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivation is the inner state that causes an individual to behave in a way that ensures the accomplishment of some goal.” (Samuel C. Certo dan Trevis S. Certo, 2012: 276). Sumber lain menyebutkan *“Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.”* Merle dalam (Hasibuan, 2017: 142). Bahwa motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar dan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2019: 109).

Secara umum teori motivasi dibagi dalam 2 (dua) kategori yaitu teori ini (*content*) dan teori proses. Teori isi memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengerahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil maupun non materil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya (Hasibuan, 2017: 67).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku tertentu melalui energi yang menggerakkan segala potensi yang ada yang dapat mendorong perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal untuk memuaskan kebutuhan hidup dan mempertahankan hidup. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh pegawai di dalam organisasi tentunya perilaku yang menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi dan bukan sebaliknya.

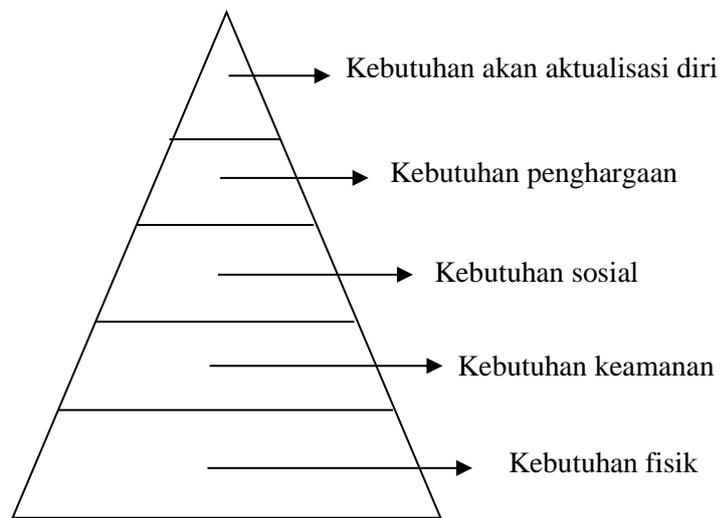
2.1.4.2 Teori Motivasi

Motivasi merupakan pendorong untuk bergerak, dengan kata lain suatu keadaan yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang individu/kelompok orang untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Terdapat beberapa pendapat mengenai teori motivasi (Ernie Tisnawati Sule, 2017: 242), diantaranya :

1) Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori motivasinya didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kejenuhan kebutuhan ini akan menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow menjelaskan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya. Dengan kata lain, manusia tidak akan bisa mencapai kebutuhan yang paling tinggi tanpa menyelesaikan kebutuhan yang paling rendah.

Untuk lebih jelasnya, teori motivasi menurut Maslow dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Sumber: Ernie Tisnawati Sule (2017:240)

Gambar 2. 1
Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

- a) Tingkat terbawah hierarki adalah kebutuhan fisik atau kebutuhan untuk terus hidup. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan akan makanan, udara, tidur dan kebutuhan biologis lainnya;
- b) Tingkat selanjutnya adalah kebutuhan keamanan ini bukan hanya merasa aman dari berbagai gangguan fisik dan mental, tetapi juga perasaan aman akan ketidakpastian di masa datang;
- c) Berikutnya adalah tingkat kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk berintraksi dan diterima oleh lingkungan sosial, keinginan untuk dipersamakan dalam kelompok dan perilaku yang dapat diterima di masyarakat;

- d) Tingkat kebutuhan selanjutnya adalah salah satu kebutuhan yang akan memotivasi tenaga kerja agar dapat bekerja dengan baik setelah kebutuhan akan fisik, keamanan dan sosial terpenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari lingkungan sekitar, dari atasan, maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagi tenaga kerja yang berprestasi;
- e) Terakhir adalah tingkat kebutuhan akan aktualisasi diri menyangkut kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri. Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangan karier yang jelas pekerjaan yang menantang.

2) Teori Tiga Kebutuhan dari Atkinson dan McClelland

Teori ini menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam berperilaku dan melakukan sesuatu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *N-Pow*)

Kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang;

- b) Kebutuhan untuk melakukan interaksi secara sosial atau berafiliasi (*need for affiliation* atau *N-Aff*)

Sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat komunikasi lainnya, kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi

sesuatu yang tak bisa dihilangkan, artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial;

c) Kebutuhan untuk meraih prestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*)

Seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (N-Ach tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, berisiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya.

3) Teori Dua Faktor menurut Herzberg

Menurut Herzberg teori motivasi berdasarkan perspektif kebutuhan digolongkan menjadi 2 (dua) faktor sebagai berikut.

a) *Motivating Factors*, yang dimaksud faktor pendorong kepada kepuasan dalam pekerjaan adalah berbagai kebutuhan yang terdapat dalam seseorang yang menuntut untuk terpenuhi, sehingga jika terpenuhi akan mendorong tercapainya kepuasan seseorang dalam pekerjaannya. Yang termasuk dalam faktor ini adalah kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya pengakuan dalam lingkungan pekerjaan (*recognition*), adanya kesempatan untuk bertanggung jawab (*responsibility*), serta adanya kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan diri (*advance and growth*);

b) *Hygiene Factors*

Yang dimaksud faktor pendorong kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan adalah kebutuhan yang terdapat dalam seseorang akan kondisi dari lingkungan pekerjaannya. Termasuk dalam faktor ini adalah kondisi

pekerjaan yang kondusif, gaji atau upah yang layak, hubungan yang baik antara pekerja (*relationship with peers*), adanya penghargaan kehidupan pribadi (*personal life*) dan kejelasan status pekerjaan (*job status*).

4) Teori ERG dari Clayton Alderfer

ERG merupakan singkatan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*. Menurut teori ini tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *existence* atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup, kebutuhan *relatedness* atau kebutuhan untuk melakukan interaksi dengan lingkungan dan kebutuhan *growth* atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif. Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan untuk mempertahankan eksistensi sebagai kebutuhan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan untuk mempertahankan eksistensi seseorang;

5) Teori Penguatan (*reinforcement theory*) oleh R.M. Steers dan L.W.Porter

Perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut Skinner dalam (Weihrich dan Koontz, 2005: 375). Setiap orang dapat dimotivasi dengan desain lingkungan kerjanya dengan memberikan pujian bagi yang menunjukkan prestasi kerja dan hukuman bagi yang tidak memiliki prestasi kerja yang menghasilkan hal-hal yang bersifat negatif. Dengan kata lain, penguatan yang digunakan oleh manajemen menentukan perilaku para bawahannya. Oleh karena itu, yang perlu diamati adalah konsekuensi apa yang akan segera timbul terhadap respons tertentu, dan apakah konsekuensi itu berakibat pada kecenderungan diulangnya perilaku tertentu atau tidak.

2.1.4.3 Asas-Asas Motivasi

Teori motivasi di atas merupakan pandangan secara menyeluruh tentang dorongan motivasi seseorang dalam organisasi, oleh karena itu suatu proses motivasi harus memiliki/berpegang pada asas-asas motivasi, seperti yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2015: 146) sebagai berikut.

- 1) Asas mengikut sertakan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan pendapat atau ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan;
- 2) Asas komunikasi, yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat;
- 3) Asas pengakuan, yaitu memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat dan wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya;
- 4) Asas wewenang yang didelegasikan, yaitu memberikan wewenang dan kepercayaan diri kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan berkeaktifan melaksanakan tugas-tugas atasan;
- 5) Asas perhatian timbal balik, yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan organisasi disamping berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari organisasi.

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu yang membuat seseorang merasa bergairah dan bersemangat dalam melakukan suatu aktivitas. Indikator motivasi seperti yang dikemukakan oleh David dalam (Hasibuan, 2015: 146) sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), yaitu kebutuhan untuk berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan ini diantaranya meliputi inovasi, kreativitas, umpan balik, tantangan dan semangat kerja;
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), merupakan keinginan memiliki kebutuhan untuk bersosialisasi dan interaksi dengan individu lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini diantaranya meliputi sosialisasi, hubungan antar pribadi dan persahabatan;
- 3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai dengan mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik didalam organisasi. Kebutuhan ini diantaranya meliputi kompetisi, wewenang dan kedudukan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja. Kinerja atau *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Sedarmayanti, 2019: 211).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020: 67). Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017: 67). Demikian bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sehingga memiliki hasil dengan tingkat kemampuan tertentu dalam pekerjaan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan tingkat pengetahuan dan keterampilan. Dengan hal itu, karyawan bisa melaksanakan sebuah pekerjaan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output* (Bernardin dan Russel, 2016: 397). Kinerja yang terpelihara dan berkembang akan berdampak baik bagi perusahaan dinilai dari *output* yang dihasilkan berdasarkan usaha kerjanya. Hal itu akan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan, juga secara bertahap akan meningkatkan keuntungan perusahaan. jika terus dapat dipelihara maka akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh pegawai sebaik-baiknya (Simamora, 2018: 247). Demikian bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

2.1.5.1 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi. Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai kinerja terbaik tentu perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang terarah melalui berbagai kebijakan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai (Mangkunegara, 2020: 69) diantaranya:

- 1) Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan;
- 2) Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya;
- 3) Kepribadian merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya;

- 4) Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan;
- 5) Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya;
- 6) Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya;
- 7) Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan;
- 8) Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan;
- 9) Lingkungan Kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja;
- 10) Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja;
- 11) Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja;
- 12) Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh dalam hal ini waktu.

2.1.5.2 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada umumnya dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses *staffing*, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kinerja pegawai merupakan

bagian penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Indikator-indikator kinerja pegawai yang harus diperhatikan (Stephen P. Robbins, 2015: 354) meliputi:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kualitas pekerjaan dilihat dari hasil kerja yang telah selesai, untuk jenis pekerjaan pelayanan dilihat dari produk yang dihasilkan dengan mempertimbangkan ketepatan, kecepatan dan lainnya;

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan. Kuantitas kerja (*quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan;

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Artinya tugas dan pekerjaan yang dibebankan dapat dilaksanakan sesuai dengan target;

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas sebagai kreativitas merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi;

5) Kemandirian

Merupakan tingkat ketidakbergantungnya seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Demikian indikator-indikator tersebut merupakan daya dorong yang kuat untuk mencapai tujuan secara maksimal, semangat kerja timbul sebagai akibat dari stimuli secara individual maupun stimuli dari luar agar kinerja meningkat.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu, penelitian terdahulu tersebut terdapat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul	Persamaan dan Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Epi Ratnawati, (2020) <i>The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance PT Tirta Kencana Tatawarna Bengkulu</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan motivasi dan pengalaman kerja sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi Lokasi penelitian 	<i>The results of the research are as follows: 1). Work motivation has a positive and significant effect on employee performance, 2). Work Experience has a positive and significant effect on employee performance, 3). Work motivation and Work Experience together affect employee performance</i>	International Journal of Multicultural ISSN : 236453 Vol 3 No. 2
2	Yana Fajriah (2021) <i>The Influence of Motivation, Ability and Experience on Employee Performance Atu Gowa District office.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan motivasi dan pengalaman kerja sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi Lokasi penelitian 	<i>The work motivation factor has a significant and most dominant influence on employee performance at the Gowa District office. This study suggests that the government of the district office of Gowa Regency can pay more attention to factors that can encourage work performance,</i>	Jurnal Economic Resources ISSN: 2620-6196 Vol. 4 Issue. 1 (2021)
3	Novia Eka Maisuri, Rusdi, (2021) <i>The effect of work experience and motivation on employee performance at PT. Agro Sinergi Nusantara (Asn) Ujong Beurasok West Aceh</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan motivasi dan pengalaman kerja sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi Lokasi penelitian 	<i>the work experience variable and the motivation variable have a positive and significant effect simultaneously on the employee performance variable at the head office of PT. Agro Sinergi Nusantara Ujong Beurosok Aceh Barat, but partially the</i>	International Journal Of Social Service And Research Vol. 2, No. 08, (2020)ISSN: 2020-4238

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			<p><i>work experience variable has a significant and positive effect on the employee performance variable at the head office of Pt. Agro Sinergi Nusantara Ujong Beurosok Aceh Barat, Work motivation has a significant and positive effect on employee performance at the head office of PT. Agro Sinergi Nusantara Ujong Beurosok Aceh Barat.</i></p>	
4	<p>Syamsir (2020) <i>Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of the Village ("Nagari") Masters in Managing E-Village Finance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi dan pelatihan • Lokasi penelitian 	<p><i>The finding of this study in the first model showed that there were significant effects of competence, job satisfaction, and work motivation on job performance. The second model this study found the effects of competence and job satisfaction on work motivation of Nagari masters in managing e-village finance in West Sumatera province.</i></p>	<p>International Journal of Advanced Science and Technology</p> <p>Vol. 29, No. 08, (2020), pp. 1337-1350</p> <p>ISSN: 2005-4238 IJAST</p>
5	<p>Dendri Jonathan (2023) <i>Work From Home: The Influence of Work Motivation and Work Environment on Employee Work Spirit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan motivasi sebagai variabel independen (X) • Tidak menggunakan semangat kerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi dan pelatihan 	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Hasil analisis bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja, Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi</p>	<p>International Journal of Social Science and Business</p> <p>Volume 7, Number 1, 2023, pp. 50-60</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		<ul style="list-style-type: none"> Lokasi penelitian 	<p>motivasi kerja dan semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi semangat kerja karyawan selama masa WFH</p>	<p>ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409</p>
6	<p>Rachmiyati Taki (2023) <i>The Influence of Competence, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Gorontalo City</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi dan pelatihan Lokasi penelitian 	<p><i>The results showed that the influence of competence, motivation, work environment and job satisfaction combined on performance. The remaining was influenced by other factors. In other words, the variability of performance that can be explained using variables of competence, motivation, work environment and job satisfaction.</i></p>	<p>International Journal of Education, Social Studies, And Management (IJESSM) e-ISSN : 2775-4154 Volume 3, Issue 2, June 2023</p>
7	<p>Fajar Pradipto Utomo (2023) <i>Effect of Seniority, Work Experience, and Competence on Promotion of Airport Maintenance Division Employees PT. Angkasapura II (Persero) Bandara Internasional Kuala Namu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen (X) Tidak menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan dan pelatihan Lokasi penelitian 	<p><i>The results of this study indicate that: (1) Seniority has a significant positive effect on job promotion with a value of 0.356 and P-Values of 0.000. (2). Work experience has a significant positive effect on job promotion satisfaction with a value of 0.401 and P-values of 0.004. (3). Competence has a significant positive effect on job promotion with a value of 0.295 and P-values of 0.012. (4). Seniority, work experience, and</i></p>	<p>Enrichment: Journal of Management, 12 (2) (2022) 1630-1639</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			<i>competence simultaneously have a significant positive effect on job promotion.</i>	
8	M. Thamrin Noor (2021) <i>The Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance at PT. Matahari Department Store, Tbk in Sampit</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan motivasi sebagai variabel independen (X) Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan dan pelatihan Lokasi penelitian 	<i>Based on test-f (simultaneous) shows that the influence together of all the independent Variables of motivation (X1), competence (X2) and training (X3) to the variable dependen the employee's performance (Y) showed significant results</i>	International Journal Of Science, Technology & Management ISSN: 2722-4015
9	Nurhasni Muis (2021) <i>The Influence of Motivation, Ability and Experience on Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pengalaman kerja dan motivasi sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel kompetensi dan dan pelatihan Lokasi penelitian 	<i>This study indicates that all variables, namely the motivational factor of experience ability, have a positive and significant influence either simultaneously or partially. The work motivation factor has a significant and most dominant influence on employee performance at the Gowa District office.</i>	Jurnal Economic Resources Vol. 4 Issue. 1 (2021)
10	Novi Yohanes Toumahuw (2022) <i>The Influence of Work Motivation and Job Training on Job Satisfaction and Employee Performance (Literature Review of Human Resource Management)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pelatihan dan motivasi sebagai variabel independen (X) Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel 	<i>Some of the results of this Literature Review article are: 1) Work motivation influences job satisfaction; 2) Job Training affects Job Satisfaction; 3) Work motivation affects employee performance; 4) Job Training affects Employee Performance,</i>	e-ISSN: 2686-6331, p-SSN: 2686-6358 DOI: https://doi.org/10.31933/dije mss.v4i2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		<ul style="list-style-type: none"> • pelatihan dan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	<i>and 5) Job Satisfaction affects Employee Performance.</i>	Vol. 4, No. 2, December 2022
11	Randy Gunawan (2022) <i>The Influence of Competence and Work Experience on Position Promotion through Job Performance at PT. Bank Sumut Head Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan pengalaman kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan dan motivasi • Lokasi penelitian 	<i>The results of this study prove that competence directly has a positive effect on employee promotions, directly work experience has a positive and significant effect on employee promotions, directly work performance has a positive and significant effect on promotions, and direct competence has a positive and significant effect on work performance, directly work experience has a positive and significant effect on work performance, indirectly competence has a positive and significant effect on promotion through work performance,</i>	Jurnal Mantik, 6 (1) (2022) 321-329 Published by: Institute of Computer Science (IOCS)
12	Susana Santi (2020) <i>The Positive Impact of Education, Training, and Work Experience to Influencing Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel kompetensi dan motivasi • Lokasi penelitian 	<i>Training partially has a positive and significant effect on employee performance. Work experience partially affects employee performance. Simultaneously education, training, and work experience have a positive and significant effect on employee performance. Thus, it can be seen that the most dominant</i>	International Journal of Social Science and Business. Volume 4, Number 4, Tahun 2020, pp. 438-445 P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			<i>variable that has a significant effect on employee performance is the work experience variable.</i>	
13	Sheila Dwi Anggren (2015) Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Permodalan Siak	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan pengalaman kerja dan kompetensi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel motivasi • Lokasi penelitian 	Pelatihan, pengalaman kerja dan kompetensi kerja berpengaruh secara simultan maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT. Permodalan Siak.	Jom FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015
14	Via Angraini (2018) Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Coca-Cola Bottling Indonesia TBK	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan pengalaman kerja dan kompetensi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan pemeliharaan pegawai sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel motivasi • Lokasi penelitian 	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan (X1), pengalaman kerja (X2), dan kompetensi sosial (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).	Majalah Ilmiah Solusi Vol. 16, No. 4 Oktober 2018 ISSN : 1412-5331
15	Mohamad Varis Purnomo, (2023) <i>The Effect of Training and Work Experience on Performance with Competence as an Intervening Variable at the Head of the Technical Implementation Unit of PT.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan pengalaman kerja dan kompetensi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel motivasi 	<i>The results show that training has a positive significant influence on performance, which supports the H1 hypothesis. In addition, work experience also has a positive significant influence on performance of PT. Indonesian Railways.</i>	International Journal of Social Service and Research (IJSSR) ISSN : 2807-8691 Vol. 3 No. 8 (2023):

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Indonesian Railways.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian 		
16	Lubis et al. (2021) <i>The Influence of Competence, Work Motivation and Work Environment on Teacher Performance at SMA Negeri 15 Medan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan signifikan terhadap Kinerja.	Vol 3 No 6 (2022): Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (2020) p-ISSN : 2686-6358 DOI: https://doi.org/10.31933/dije.mss.v3i6.1347
17	Anjani, 2019, Dampak Kompetensi dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan pada PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Volume 3, No. 1, terindeks DOAJ, E-ISSN 2579-9401, P-ISSN 2579-9312
18	Rachmawati, 2017 Dampak Pelatihan dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel kompetensi dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.	Jurnal manajemen dan Pemasaran Jasa, Volume 9, No. 1, terindeks SINTA, DOI: http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.802

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Chaeril et al., 2019, Dampak Kompetensi, Pelatihan dan Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Bantaeng.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan pelatihan sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel motivasi dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Pelatihan dan Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Bantaeng	Jurnal Manajemen, Volume 1, No. 2, terindeks GOOGLE SCHOLAR, E-ISSN 2614-851X
20	Suhardi, 2019, Dampak Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Pada Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa di Kota Batam.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan motivasi dan kompetensi sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukan bahwa hanya variabel motivasi, kompetensi dan kompensasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa di Kota Batam.	Jurnal Benefita, terindeks DOAJ, E-ISSN 2477-7862, DOI: 10.22216/jbe.v4i2.3670
21	Alhamdi, 2018, Pengaruh Kompetensi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan di Patra Semarang Convention Hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Patra Semarang Convention Hotel baik secara parsial maupun simultan.	Jurnal Pariwisata Pesona, Volume 03, No. 1, terindeks DOAJ, E-ISSN 2541-5859
22	Leonardo and Sutanto, Eddy Madiono 2019, <i>Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Haragon Surabaya.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel 	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Volume 3, No. 1, terindeks DOAJ, E-ISSN 2579-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		kompetensi dan pengalaman kerja <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian 	signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya.	9401, P-ISSN 2579-9312
23	Patricia M. Sahanggamu, Silvy L. Mandev-2014. Pengaruh Pelatihan kerja, Motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel kompetensi dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara Parsial disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.	Vol. 2 No. 4 (2014): Jurnal EMBA, HAL 482- 612
24	Fernanda M.B Tuhumena, 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel kompetensi dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah V Manado.	ISSN 2303-1174 Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 2124 - 2133
25	Yudi Siswadi, 2023, <i>The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation at PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	<i>The results of the study show that training has a significant effect on the performance of employees at PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan. Motivation has a significant effect on the performance of employees of PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan. Training and motivation have a significant effect on the</i>	MICEB Vol. 1 ISSN : 2895-7910 DOI: https://doi.org/10.30596/miceb.v1i0.328

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			<i>performance of employees</i>	
26	Hidayat, Irpan Sarip (2021) Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Vonex Indonesia Rancaekek.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengalaman kerja dan pelatihan sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan motivasi • Lokasi penelitian 	<p>Hasil menunjukkan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja, pelatihan kerja dan disiplin kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>JEMBA : Journal Of Economics, Management, Business, And Accounting, Volume 1 No 1 June 2021, Page 93-106</p>
27	Silvia Sari Sitompul, 2021. <i>The Effect Of Workload, Work Experience, And Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengalaman kerja dan sebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan motivasi • Lokasi penelitian 	<p><i>The results showed that the workload result has no effects and not significant to on the employee performance, work experience has no positive effect on employee performance, and compensation has a positive significant effect on employee performance PT.Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru</i></p>	<p>MSEJ Vol 2(2) 2021 : 142-153</p>
28	Febriyanti Simatupang, 2019, Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restaurant International And Convention Hall Pematangsiantar.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengalaman kerja ebagai variabel independen (X) • Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) • Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan pengalaman kerja • Lokasi penelitian 	<p><i>The correlation result of $r=0,784$ means that there are moderately high and positive correlation between work experience, and teamwork with employees performance. The coefficient of determination $R = 0,614$ means that the employees performance can be explained by</i></p>	<p>MAKER Jurnal Manajemen Vol 5, No 1 (2019) ISSN : 2504-4434</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			<i>work experience and teamwork 61,4%. 4)</i>	
29	Riscy S. Ratulangi, 2016, Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado)	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pengalaman kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan kompetensi kerja Lokasi penelitian 	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja, Kompetensi, Motivasi secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado	EMBA ISSN : 2303-1174 Vol. 1 No. 4 DOI: 10.35794/emb a.v4i3.13727
30	Suseno Hendratmoko, 2022, Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Asha Graha Kediri	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pengalaman kerja dan kompetensi sebagai variabel independen (X) Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen (Y) Perbedaan tidak ada variabel pelatihan dan motivasi kerja Lokasi penelitian 	Berdasar pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, terbukti variabel pengalaman kerja (X1) dan kompetensi (X2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) CV. Asha Graha.	Volume 5 Issue 3 (2022) Pages 220 – 229 YUME : Journal of Management ISSN : 2614-851X

2.2 Kerangka Pemikiran

Bagi suatu organisasi, kinerja pegawai merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat besar manfaatnya. Membahas kinerja pegawai tidak lepas dari faktor-faktor yang menunjang kinerja berdasarkan variabel yang memengaruhinya. Diantaranya berhubungan dengan pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi SDM dan motivasi karena masing-masing merupakan bagian yang penting dari perilaku seorang pegawai.

Pelatihan merupakan konsep yang terencana secara menyeluruh untuk mengubah kinerja yang tadinya jelek menjadi baik, maka dengan adanya kinerja yang baik diharapkan mampu menghadapi tuntutan-tuntutan situasi kerja yang selalu berubah. Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki performa, pengetahuan maupun keahlian yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin di capai oleh Perusahaan.

Indikator pelatihan diantaranya yaitu 1) Instruktur, 2) Peserta Pelatihan, 3) Metode pelatihan, 4) Materi pelatihan dan 5) Tujuan Pelatihan (Dessler, 2017: 244). Pelatihan merupakan kegiatan perusahaan dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula.

Pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan (Jackson et al, 2016). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya (Leonando and Sutanto, Eddy Madio, 2019). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Patricia M. Sahanggamu, Silvy L. Mande, 2014).

Banyaknya pengalaman maka kemungkinan untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. Karyawan dengan pengalaman kualitas rendah, cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen untuk organisasi dan lebih merenungkan meninggalkan organisasi. Jadi dapat dikatakan ada kecenderungan pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Indikator pengalaman kerja diantaranya: 1) Lama waktu atau jam kerja, 2) Tingkat intelektualitas dan keterampilan, dan Penguasaan pada pekerjaan dan peralatan (Sedarmayanti, 2016:133).

Orang yang mempunyai pengalaman akan selalu lebih pandai dalam menyikapi dari segala hal dari pada mereka yang sama sekali tidak memiliki pengalaman (Gibson, 2013: 523). Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2019: 158).

Selanjutnya hasil penelitian terdahulu menunjukkan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hidayat, Irpan Sarip, 2021). Adapun penelitian terdahulu lainnya menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja, secara parsial

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado (Riscy S. Ratulangi, 2016).

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang anggota organisasi yang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Kompetensi dan kinerja merupakan dua hal yang berbeda akan tetapi keduanya memiliki keterkaitan dalam kegiatan suatu organisasi. Kompetensi sangat penting dalam upaya untuk menegakkan dan meningkatkan kinerja para pegawai guna mencapai hasil kerja yang maksimal.

Indikator kompetensi meliputi 1) Pengembangan diri, 2). Profesionalisme, 3) Penguasaan teknologi, 4) Jenjang Pendidikan, dan Keahlian (Wibowo 2017: 156). Kompetensi dapat meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi dan memaksimalkan hasil kerja. Faktor kompetensi dalam meningkatkan kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting mengingat hasil kerja yang maksimal dari pegawai membawa dampak pada tercapainya tujuan organisasi.

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, dari pada apa yang dilakukan para *average performers* (Rivai, 2015: 299). Penelitian terdahulu bahwa hasil penelitian kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai (Lubis et al., 2021). Selanjutnya penelitian terdahulu lainnya bahwa *Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara*

variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon (Anjani, 2019).

Motivasi yang tinggi dalam lingkungan kerja terutama dalam melakukan kegiatan produktivitas tentu berpengaruh dalam menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa dimensi dan indikator yaitu 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan 3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*) (Hasibuan, 2015: 146).

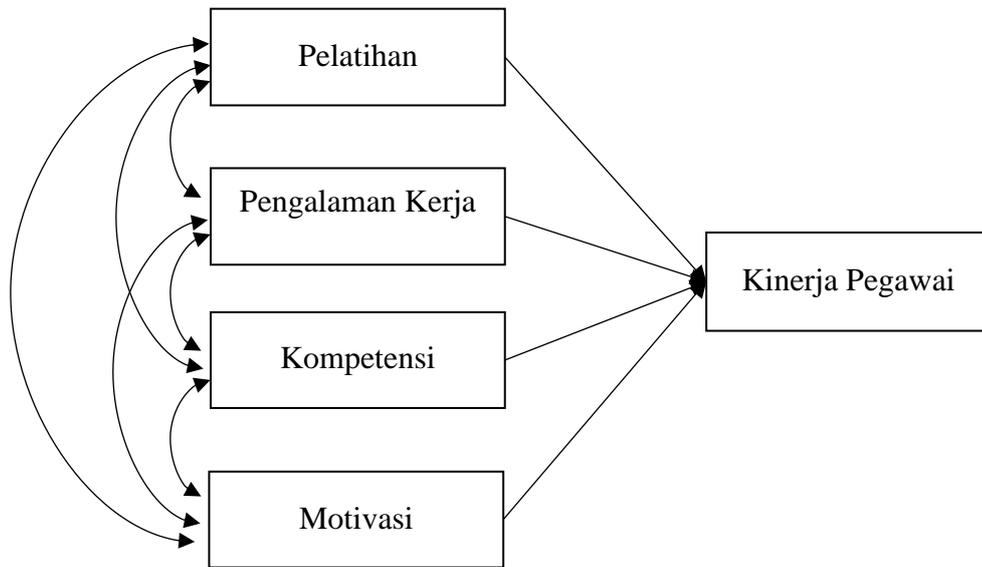
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. kinerja karyawan berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas. Indikator kinerja antara lain 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas kerja; 3) Ketepatan Waktu; 4) Efektivitas; dan 5) Kemandirian (Stephen P. Robbins, 2015: 354).

Kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan (Gibson, 2017). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa di Kota Batam (Suhardi, 2019).

Kinerja dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan kompetensi, dan pengalaman kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, faktor kemampuan kompetensi dan pengalaman kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Kinerja karyawan berkontribusi pada pertumbuhan dari organisasi khususnya karena mereka menerapkan kombinasi kompetensi dan keahlian yang diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan (Gibson, 2017).

Beberapa teori dan penelitian terdahulu mengenai kaitan antara variabel pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa upaya meningkatkan kinerja, diperlukan beberapa variabel yang dalam upaya meningkatkan kinerja setiap individu. Peningkatan intensitas pelatihan, pengalaman kerja yang mumpuni, peningkatan kompetensi yang berkualitas dan motivasi yang tinggi merupakan cara yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi dan motivasi yang dilakukan oleh pegawai maka kinerja pegawai cenderung akan semakin meningkat.

Untuk melihat hubungan antara variabel bebas dan terikat maka kerangka pemikiran dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti (Priadana and Denok 2021: 14). Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Secara parsial pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Wilayah Kabupaten Tasikmalaya.
- 2) Secara bersama-sama pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Wilayah Kabupaten Tasikmalaya.