

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan peranan manusia sebagai sumber daya yang paling menentukan terhadap kesuksesan semakin diyakini oleh berbagai pihak. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Adapun beberapa para ahli yang mendefinisikan tentang manajemen sumber daya manusia. Seperti Fahmi (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai rangkaian aktifitas suatu organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Selain itu, Mangkunegara (2011) juga mengemukakan pendapatnya tentang MSDM yang berarti suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan pengertian lain menurut Dessler (2017) MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan serikat mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan

mereka. Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2011) MSDM merupakan proses pengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa penjelasan mengenai MSDM oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang – orang yang berada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2017) terdapat lima fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi, yaitu (1) perencanaan, berkaitan dengan pembuatan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan peramalan (*forecasting*). (2) Pengorganisasian, berhubungan dengan pembuatan departemen, pembagian tugas pada setiap bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. (3) *Staffing*, yaitu menentukan tipe karyawan yang seperti apa yang akan dipekerjakan oleh suatu organisasi, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, mengatur standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling pada karyawan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. (4) *Leading*, berhubungan dengan membuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral karyawan dan memotivasi karyawan. (5) *Controlling*, berkaitan dengan mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi. Kelima fungsi tersebut juga disebut sebagai proses manajemen (Dessler, 2017).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dapat dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2011).

2.1.2 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah salah satu komponen terpenting dalam pengelolaan MSDM karena dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Terdapat beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli, yaitu:

1. Menurut Kasmir (2016) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
2. Menurut Handoko (2012) latihan (training) mempunyai makna untuk memperbaiki penguasaan sebagai keterampilan dan Teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan juga menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang dan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa yang akan datang.

3. Menurut Bohlander (2011) pelatihan menggambarkan hampir setiap upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran diantara para anggotanya.

2. Tujuan Pelatihan

1. Adapun tujuan diadakannya pelatihan, menurut Kasmir (2016) yaitu:

- a. Menambah pengetahuan baru

Yang dimaksudkan menambah pengetahuan baru disini adalah pengetahuan karyawan akan menambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

- b. Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak mempunyai kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan akan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

- c. Meningkatkan keterampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Disamping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaan.

d. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya akan lebih baik.

e. Meningkatkan ketaatan

Dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang ada pada perusahaan. Karena dalam pelatihan akan diberikan informasi tentang kebijakan yang ada dalam perusahaan.

f. Meningkatkan rasa percaya diri

Yang dimaksudkan meningkatkan rasa percaya diri disini adalah rasa percaya diri seorang karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan. Sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan akan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

g. Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya karyawan akan merasa memiliki perusahaan setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya rasa memiliki perusahaan maka akan meningkatkan produktivitas atau

prestasi kerja karyawan. Rasa memiliki ini harus ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan.

h. 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 oleh perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

i. Menambah loyalitas

Dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan pada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Terlebih dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan dapat menjaga rahasia perusahaan.

j. Memahami lingkungan kerja

Artinya 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, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman kerjanya.

k. Memahami budaya perusahaan

Setelah mengikuti pelatihan karyawan akan tahu apa yang harus dan seharusnya dikerjakan dalam perusahaan dengan harapan karyawan telah memahami kebiasaan yang ada dalam perusahaan.

2. Menurut Handoko (1988) pelatihan memiliki dua tujuan utama bagi karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah diterapkan dalam perusahaan. Sehingga latihan dan pengembangan akan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

3. Manfaat Pelatihan

1. Handoko (1988) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat seperti karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja bahkan bagi negara. Cara paling mudah untuk meringkas manfaat pelatihan adalah dengan menyadari bahwa pelatihan juga sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia.

2. Menurut Kasmir (2016) terdapat beberapa manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan, yaitu:

- a. Perencanaan karier
- b. Kompensasi
- c. Alat negosiasi
- d. Memiliki kepuasan tersendiri
- e. *Refreshing*

4. Metode Pelatihan

Menurut Kasmir (2016) agar memperoleh hasil yang baik, dalam pelatihan harus menggunakan teknik pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam praktiknya teknik dalam pelatihan dan pengembangan karyawan ada dua macam, yaitu:

1. Metode Praktis (On The Job Training)

Dalam metode ini karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya ketika bekerja. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan yang mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaan yang baru.

Dalam on the job training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- 1) Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan

- 2) Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- 3) Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- 4) Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- 5) Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Yang dimaksudkan dengan teknik presentasi adalah pelatihan yang diberikan didalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Sistem perkuliahan di kelas
- 2) Presentasi video
- 3) Konferensi
- 4) Workshop
- 5) Atau gabungan dari salah satunya

Dalam metode simulasi, karyawan dilatih untuk memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Masalah diberikan dengan berbagai macam sehingga memerlukan pemecahan yang mendalam. Dalam praktiknya model simulasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Studi kasus

- 2) Role playing
- 3) Business games
- 4) Vestibule training
- 5) Latihan di laboratorium untuk pekerjaan tertentu.

Setelah karyawan menyelesaikan pelatihan dengan model ini, diharapkan karyawan dapat menyelesaikan persoalan yang timbul. Teknik pelatihan diberikan kepada karyawan yang berbeda jabatan.

5. Dimensi dan Indikator Pelatihan

1. Menurut Mangkunegara (2011) terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan, yaitu:

a. Instruktur

1. Pendidikan

Dalam hal ini Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

2. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

b. Peserta

1. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihanpun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut dan sebaliknya.

2. Seleksi

Sebelum melakukan program pelatihan, terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

c. Materi

1. Sesuai tujuan

Materi yang disampaikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Metode

1. Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

2. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih manjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

e. Tujuan

1. Meningkatkan keterampilan

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

2. Menurut Rivai (2009), indikator pelatihan diantaranya:

1. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

2. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat.

Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3. Pelatih (*Instruktur*)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

4. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar – benar siap dilatih artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

5. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung Evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

6. Indikator evaluasi program pelatihan

Kirkpatrick (2009) mengenalkan model untuk mengevaluasi keefektifan program pelatihan yang telah dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu:

- a. Reaksi, yaitu seberapa baik peserta yang mengikuti program pelatihan merasa senang
- b. Belajar, yaitu seberapa jauh peserta yang mengikuti pelatihan dapat mempelajari fakta – fakta, prinsip – prinsip, dan pendekatan – pendekatan pada sebuah pelatihan yang dilakukan.

- c. Hasil – hasil, yaitu seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena mengikuti pelatihan dan apakah setelah mengikuti pelatihan karyawan dapat meningkatkan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
- d. Efektifitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

2.1.3 Insentif

1. Pengertian insentif

Menurut Sutrisno (2009) insentif merupakan upah yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya seperti perusahaan akan memberikan insentif 5% dari gaji karyawan apabila karyawan tersebut melakukan penjualan melampaui target yang ditentukan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Panggabean (2002) yang disebut dengan insentif adalah penghargaan yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi prestasi kerjanya maka semakin besar pula insentif yang akan diberikan.

Handoko (2012) juga menyatakan bahwa pengertian dari insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada karyawan guna melaksanakan kerja sesuai atau lebih dari standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam membahas tentang tujuan insentif, terdapat beberapa pengertian tentang tujuan insentif menurut para ahli. Seperti Simamora dalam Kadarisman (2012) mengemukakan bahwa tujuan insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Handoko (2001) tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan finansial sebagai pemicunya. Sedangkan menurut Hariandja dalam Kadarisman (2012) mengatakan bahwa tujuan dari insentif dari sudut pandang perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan dari sudut pandang pegawai insentif dilakukan untuk mengkompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh perusahaan. Demikian halnya Sarwoto (2000) mengemukakan mengenai insentif yaitu salah satu sarana motivasi yang dapat diberi batasan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berpartisipasi dengan perusahaan.

Pada dasarnya tujuan utama dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja guna tercapainya sebuah keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu pemberian insentif kepada karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberiksn kinerja yang memuaskan bagi perusahaan.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi pemberian insentif

Menurut Simamora (2004) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pemberian insentif, yaitu:

1. Loyalitas

Setiap karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat kerja

Perusahaan harus dapat menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5. Prakarsa

Dalam hal ini prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik oleh setiap karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi – strategi tertentu dan masing – masing.

Sedangkan Hasibuan (2005) juga mengemukakan bahwa terdapat empat hal yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pemberian insentif kepada karyawan, yaitu:

1. Pemberian bonus, besarnya insentif yang akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tergantung pada produktivitas karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, prestasi kerja dan penghematan waktu.

2. Fasilitas merupakan kenikmatan atau fasilitas finansial maupun non finansial. Fasilitas yang biasanya diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus, atau akses kepesawatn.

3. Kebutuhan, cara ini dapat menunjukkan bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada tingkat hasil kerja yang telah dilakukan bisa mendapatkan apresiasi pujian secara langsung maupun dengan tujuan meningkatkan motivasi karyawan.
4. Penghargaan merupakan suatu usaha untuk memberikan keadilan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja. Selain itu hal ini juga dapat menjadikan suatu peluang promosi karyawan.

3. Indikator Insentif

Menurut Kadarisman (2012) insentif terdapat 2 jenis insentif, yaitu :

1) Insentif Individu

Insentif individu merupakan insentif yang diterima oleh pegawai secara individu. Insentif individu ini terdiri dari:

- a. *Piecework*, adalah insentif yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan apabila pegawai tersebut dapat menghasilkan produk.
- b. *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan kepada karyawan apabila karyawan tersebut dapat menghasilkan produksi lebih dari produksi yang telah ditetapkan.
- c. *Pay for knowledge compensation*, adalah jenis insentif ini dilakukan untuk memancing karyawan agar dapat meningkatkan kualifikasi dirinya.

2) Insentif Kelompok

a. *Production sharing plan*, adalah kelompok pegawai akan mendapatkan insentif apabila jumlah dan mutu produksi melebihi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b. *Profit sharing plan*, adalah insentif untuk kelompok pegawai ditentukan dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

c. *Cost reduction plan*, adalah jenis pola insentif yang perhitungannya berdasarkan jumlah biaya tertentu yang digunakan yang berhasil ditekan dan dikurangi.

d. Insentif bagi eksekutif. Bentuk pembagian insentif bagi eksekutif dapat bermacam-macam, antara lain: bonus atau laba yang diberikan berbentuk uang, saham yang diberikan atau dibeli dengan harga yang murah.

e. Premi (*work premium*) sebagai penghasilan yang bertujuan untuk memotivasi pegawai terkait dengan perusahaan dalam mengkompensasi, kondisi lingkungan yang kurang nyaman.

Sedangkan menurut Sarwoto (2000) secara garis besar insentif digolongkan menjadi dua, yaitu: insentif material dan insentif non material.

1) Insentif material terdiri dari:

a. Uang

Uang dapat dibedakan menjadi 3, yaitu yang pertama uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kedua,

uang yang diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya. Kemudian yang ketiga yaitu uang yang diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c. Profit sharing

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam – macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

2) Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti pemberian gelar (*title*) secara resmi, pemberian balas jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan, dan pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

2.1.4 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2009) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terigrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila tidak ada motivasi maka kemungkinan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangatlah kecil. Tetapi sebaliknya, apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka hal tersebut adalah jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, menurut Fahmi (2016) setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Dan menurutnya bentuk motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu (1) motivasi ekstrinsik (dari luar), motivasi ini akan muncul dari luar diri seseorang kemudian selanjutnya akan mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada

diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik, dan (2) motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok) adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya akan mempengaruhi ia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

2. Teori – Teori Motivasi

a. Teori Kebutuhan dari A.H. Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan rasa kecewa. Sebaliknya, jika pegawai kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku yang baik (Mangkunegara, 2011).

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa teori Maslow memiliki 5 tingkat kebutuhan, yaitu yang pertama kebutuhan fisiologis, dimana kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kedua, kebutuhan rasa aman, pada kebutuhan tahap kedua ini mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan

ini akan diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Ketiga, kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Keempat, kebutuhan akan harga diri. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Terakhir adalah kebutuhan untuk mengaktualisasi diri atau kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini, seseorang ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

b. Teori X dan Y McGregor

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor (1906-1964). Pada konsep teori X dan Y tersebut Douglas McGregor memberi rekomendasi tentang tipe manusia ada dua kategori, yaitu (1) tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

Pada tipe ini karyawan dalam bekerja lebih mengikuti perintah dan melaporkan setiap masalah kepada pimpinan walaupun masalah tersebut sebenarnya dapat diatasi sendiri. (2) tipe manusia dengan posisi Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya. Karyawan pada teori ini akan mampu melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan maksimal.

Dan membereskan setiap masalah apabila karyawan itu sendiri mampu menyelesaikan (Fahmi, 2016).

c. Teori David Mc Clelland

Dalam teorinya David Mc Clelland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu (1) *need for achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung akan berani dalam mengambil resiko. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk melakukan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. (2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada Bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain. (3) *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut David Mc Clelland orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri – ciri: (a) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah), namun tujuan tersebut cukup menjadi tantangan untuk dicapai dengan baik

dan tepat. (b) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat. (c) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan “concerned” atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri. d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya (Mangkunegara, 2011).

d. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya. Dengan demikian, teori keadilan membandingkan kontribusi dan imbalan terhadap perusahaan untuk menentukan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil.

e. Teori ERG

Teori ERG merupakan refleksi dari tiga nama dasar kebutuhan yaitu, Existence, Relatedness, Growth yang dikembangkan oleh Alderfer. Dari ketiga istilah tersebut mempunyai arti masing – masing, yaitu (a) existence needs, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefit. (b) relatedness needs, yaitu

kebutuhan interpersonal, seperti kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. (c) growth needs, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi

Terdapat 2 faktor utama yang dapat mempengaruhi motivasi menurut Sutrisno (2009) yaitu:

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern yaitu:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai

- c) Supervise yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

Sedangkan menurut Faustino (2003) dalam Kadarisman (2013) mengemukakan bahwa motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya menjadi hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor – faktor individual dan faktor – faktor organisasional. Yang termasuk faktor – faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada factor organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), kemampuan bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Ada 8 tujuan dari motivasi kerja menurut Saydam (2000) dalam Kadarisman (2013), yaitu:

- Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- Meningkatkan disiplin kerja
- Meningkatkan prestasi kerja

- Meningkatkan rasa tanggung jawab
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

4. Model Motivasi

Terdapat tiga model yang telah dikutip oleh Martoyo (1996) dari para ahli yaitu:

1. Model tradisional

Pada model ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan berulang – ulang dengan cara yang efisien.

Secara tradisional para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja tersebut dengan cara memberikan imbalan berupa upah atau gaji yang semakin meningkat. Artinya, apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan.

2. Model hubungan manusia (*human relation model*)

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor “kontak sosial” yang dialami oleh para karyawan dalam bekerja. Hal ini tidak berarti masalah imbalan diabaikan. Menurut pencetus model ini, para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri

kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan kerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dalam model ini ditumbuhkan kontak sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan menjadi lebih baik sebagai faktor motivasi.

3. Model sumber daya manusia (*human resources model*)

Menurut para ahli model ini muncul karena adanya kritikan terhadap model hubungan manusia. Mereka berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan pada model ini adalah pengembangan tanggung jawab Bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota – anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

5. Indikator Motivasi

Indikator yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Abraham Maslow yaitu yang menyatakan tentang teori kebutuhan yaitu:

1. kebutuhan fisiologis, dimana kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman, pada kebutuhan tahap kedua ini mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan ini akan diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi.
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri atau kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini, seseorang ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan hal yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang karyawan. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi sebuah organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Berikut adalah definisi – definisi kinerja menurut para ahli, yaitu menurut Bohlander (2011) manajemen kinerja sendiri juga disebut dengan evaluasi kerja, penilaian kinerja, atau pengukuran kinerja. Sistem manajemen kinerja yang efektif membutuhkan karyawan dan supervisor untuk dapat bekerja sama dalam menetapkan harapan kinerja, hasil review, menilai kebutuhan organisasi dan individu, serta membuat rencana untuk masa depan. Selain itu, menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode. Sedangkan Kasmir (2016) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam memenuhi tugas-tugas yang ada dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja seorang karyawan dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan.

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang maksimal.

b. Faktor motivasi

Faktor motivasi menghasilkan suatu sikap yang dimiliki dalam menghadapi suatu situasi kerja di lingkungan organisasinya. Dengan sikap yang menunjukkan sikap yang positif atau negative terhadap situasi kerjanya, akan memperlihatkan bagaimana tinggi dan rendahnya faktor motivasi berperan.

3. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur kinerja karyawan. Handoko (2011) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawannya. Hal ini dapat dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan yang mereka lakukan. System penialaian kerja sendiri harus memiliki standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Menurut Rivai (2004) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja memiliki dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat suatu keputusan pada bidang SDM diwaktu yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat guna membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk:

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi tentang identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrasi meliputi tentang keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, perumusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
- c. Kebutuhan perusahaan, yaitu tentang perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi

terhadap system sumber daya manusia dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

- d. Dokumentasi yaitu mencakup tentang kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan – keputusan tentang sumber daya manusia, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

4. Metode penilaian kinerja

Menurut Hasibuan (2012) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara pekerjaan seseorang dengan pekerjaan lainnya.

- *Alternation Ranking*

Metode alternation ranking merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired Comparison*

Metode paired comparison merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Dalam metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan kemudian melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freedom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Managemen by Objective (MBO=MBS)*

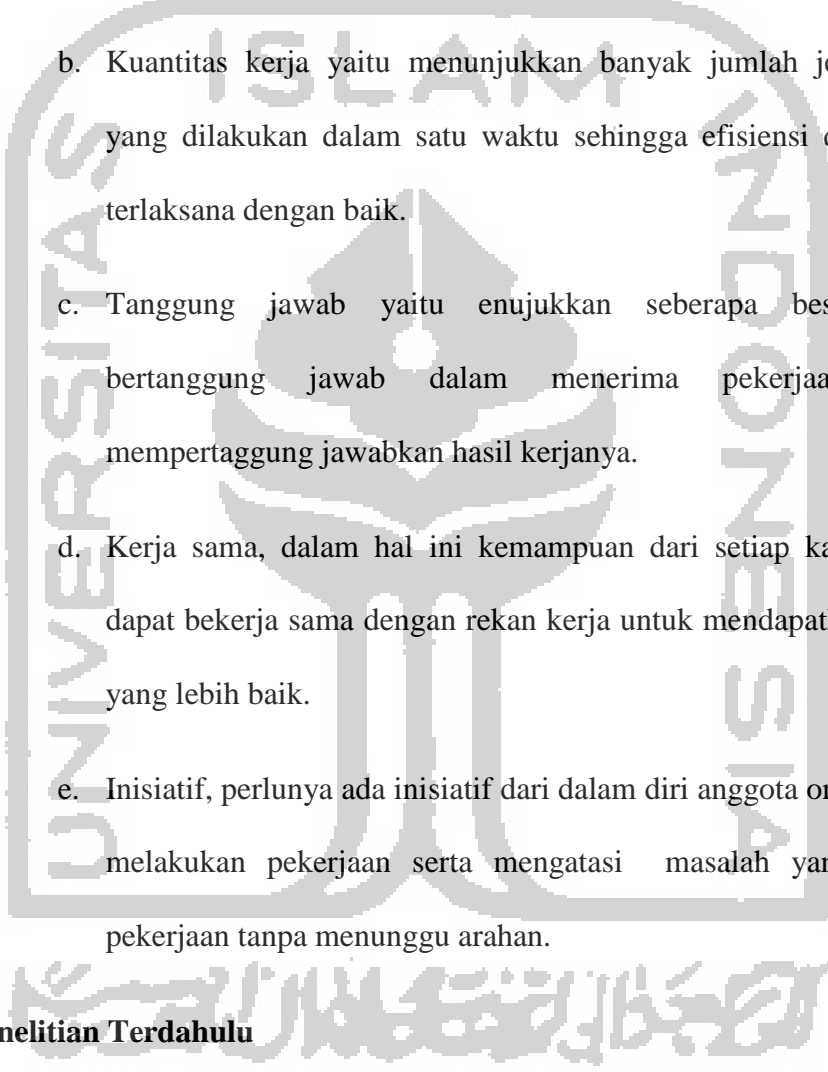
Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

5. Indikator Kinerja

1. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan dapat dinilai dari:

- 
- a. Kualitas kerja, yaitu adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja yaitu menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas terlaksana dengan baik.
- c. Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan bertanggung jawab dalam menerima pekerjaannya, untuk mempertanggung jawabkan hasil kerjanya.
- d. Kerja sama, dalam hal ini kemampuan dari setiap karyawan untuk dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
- e. Inisiatif, perlunya ada inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah yang ada dalam pekerjaan tanpa menunggu arahan.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

1. Atan dkk (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employees Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise.*

Penelitian tersebut berfokus pada pengaruh pelatihan terhadap performa kerja karyawan. Cara perusahaan melatih karyawannya dapat mempengaruhi bagaimana performa kerja karyawan tersebut. Perusahaan dapat mengadopsi berbagai macam pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawannya serta memotivasi mereka bekerja lebih keras untuk mencapai target yang ditentukan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dapat membawa suatu peningkatan kinerja karyawan.

2. Ameer-ul-Ameer dan Hanif (2013) meneliti tentang *impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan* yang bertujuan untuk mengetahui apakah program pelatihan yang dilakukan oleh departemen HR pada hotel tersebut dapat membantu karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan wawancara dan menyebarkan kuisioner sebagai metode yang digunakan untuk mendapatkan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa performa karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel.
3. Hafeez (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employee Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)*. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bidang industry farmasi di Karachi Pakistan. Dimana pelatihan dianggap sebagai variable independen. Penelitian ini meneliti 4 perusahaan farmasi yang melibatkan 356 karyawan sebagai responden.

Analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kerjanya.

4. Anitha dan Kumar (2016) telah melakukan penelitian tentang *A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk mempelajari faktor – faktor yang menentukan produktivitas karyawan melalui pelatihan dan untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia lainnya pada kinerja karyawan pada sektor asuransi swasta di Coimbatore. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terbentuknya produktivitas karyawan setelah dilakukannya program pelatihan.
5. Afroz (2018) meneliti tentang *Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di sector perbankan di Tangail, Bangladesh dimana penelitian ini melibatkan karyawan, motivasi dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan motivasi dan kepuasan kerja. Semua hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil juga mengungkapkan

bahwa semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.

6. Motlokoa dkk (2018) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Training on Employees Performace: The Case of Banking Sector in Lesotho*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho. Oleh karena itu, sektor perbankan di Lesotho harus mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan berdasarkan kesenjangan keterampilan yang teridentifikasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk mengatasi lingkungan kerja yang selalu berubah dan kondisi yang tidak menentu serta untuk meningkatkan motivasi.
7. Rizki dkk (2013) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT. Nasmoco Gombel Semarang. Penelitian tersebut bertujuan untuk membuktikan apakah pelatihan dan pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sampel yang digunakan berjumlah 30 responden dengan menggunakan metode sensus. Dan penelitian ini menunjukan hasil yang membuktikan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil 58,3% pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan serta 58,4% insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Raharjo dkk (2014) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai balai besar pelatihan pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang. Penelitian tersebut bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh metode pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai secara parsial. Dari hasil analisis, penelitian ini membuktikan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pelatihan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh positif, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Athar dan Shah (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)*. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor – faktor yang mempengaruhi pelatihan di bank – bank Karachi dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja karyawan. Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa pelatihan adalah elemen kunci yang membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan menjadi motivasi. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi.

2.2.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja

1. Chepkemoi (2018) meneliti tentang *Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kenya Forest Service Uasin Gishu County. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner dalam melakukan pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif merupakan hal yang penting dalam kinerja organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan kepada dinas kehutanan dan pemerintah lainnya untuk merubah kembali system operasi mereka untuk meningkatkan pelayanan pelanggan, untuk menghasilkan citra yang lebih baik bagi organisasi.
2. Reddy dan Karim (2013) meneliti tentang *Impact of Incentives Schemes on Employee Performance: A Case Study of Singareni Collieries Company Limited, Kothagudem, Andhra Pradesh, India*. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari skema insentif performa pekerja, secara lebih spesifik, pengaruh terhadap produktivitas, motivasi, absensi, pergantian, moral pekerja, penghargaan terhadap karyawan yang efisien, kesehatan dan kerjasama tim. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan skema insentif memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan terlepas dari kenaikan gaji dan keuntungan lain yang diberikan perusahaan.

3. Atambo dkk (2013) meneliti tentang *The Role of Employee Incentives on Performance: a Survey of Public Hospital in Kenya*. Penelitian ini mencoba untuk menguji peran insentif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada rumah sakit umum di Kenya. Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variable independent dan kinerja menjadi variable dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi.
4. Alfandi dan Alkawsaneh (2014) meneliti tentang *The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada institusi pariwisata di Jordania. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan insentif yang layak bagi karyawannya. Yang berarti bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Rekomendasi dari penelitian ini adalah perusahaan harus mempunyai komitmen untuk memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan.
5. Veronika dkk (2018) meneliti tentang pengaruh insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variable mediator motivasi kerja pada karyawan bagian pabrikasi PG Kebon Agung Malang. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui gambaran insentif karyawan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, mengetahui pengaruh signifikan insentif terhadap motivasi kerja,

mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan insentif karyawan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menghasilkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Bilal-Almomani dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Incentives on the Performance of Employee in Public Sector: Case Study in Ministry of Labor*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja staf di sektor publik di Yordania.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

1. Gullu (2016) meneliti tentang *Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in Banking Sector*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui berbagai macam dampak dari program pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan yang ada pada sector perbankan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang diaplikasikan melalui kuesioner yang disebarakan melalui internet. Hasilnya menunjukan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada motivasi karyawan di sector perbankan. Dari penelitian tersebut didapat hasil yang menyimpulkan bahwa bank yang memiliki program pelatihan dan

pengembangan yang baik dan tepat dapat sangat meningkatkan motivasi karyawan.

2. Lukasik (2017) melakukan penelitian tentang *the Impact of Training on Employee Motivation in SMEs Industry*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan yang dibuat dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja. Dan hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara pelatihan internal di perusahaan tersebut dan motivasi serta hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Sharma dan Shirsath (2014) meneliti tentang *Training- A Motivational tool*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya program pelatihan di tempat kerja dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan selain itu pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Darmawan dkk (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach-Bali dengan tujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada Prama Sanur Beach-Bali. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bidang *FB Product, FB Service, Front Office* dan *House Keeping*. Untuk pengambilan data peneliti menggunakan simple random sampling dengan Teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis menunjukan 4

kesimpulan yaitu (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan (4) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Insentif terhadap Motivasi

1. Al-Belushi dan Khan (2017), meneliti tentang *Impact of Monetary Incentives on Employee's Motivation: Shinas College of Technology, Oman – A Case Study*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari insentif moneter pada motivasi karyawan Shinas College Technology, menyelidiki pentingnya nilai insentif dan model insentif yang paling tepat untuk memotivasi karyawan Shinas College Technology. Penelitian melibatkan sampel 130 karyawan secara acak dan menyeluruh yang didapat dari kuesioner. Temuan study ini mengungkapkan bahwa karyawan Shinas College Technology lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan moneter lainnya.
2. Frengki dkk (2017) meneliti tentang *the Influence of Incentive toward their Motivation and Discipline (A Case Study at Rectorate of Andalas University, West Sumatera, Indonesi)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap motivasi dan disiplin karyawan pada Universitas Andalas serta menganalisis persepsi tentang tunjangan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap 78 staf pendidikan dengan

status pegawai negeri di rektorat Universitas Andalas. Hasil menunjukkan bahwa staf pendidikan merasa insentif dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.

3. Weerasinghe (2017) melakukan penelitian dengan judul *Financial Incentives impact on Employee Motivastion: A Study in University of Sri Jayewerdanepura Sri Lanka*. Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui berbagai insentif yang Sri Jayewerdanepura gunakan untuk memotivasi para karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Oktarini (2015) meneliti tentang Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Seftya Utama Balikpapan. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi karyawan PT. Seftya Utama Balikpapan. Penelitian ini menggunakan insentif sebagai variable independent dan variable dependennya adalah motivasi. Hasil analisis menunjukan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap motivasi.
5. Rochmat dkk (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (studi pada karyawan tidak tetap/agen AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Batu). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh insentif materil dan non materil terhadap motivasi dan

kinerja. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa insentif materiil dan insentif non materiil mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

2.2.5 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

1. Ali dkk (2016) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Softwae House) Sector of Peshawar, Pakistan*. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari motivasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan peran penting terhadap kinerja dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan.
2. ZAMEER dkk (2014) meneliti tentang *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada industry minuman di Pakistan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan.
3. Ibrahim dan Brobbey (2015) meneliti tentang *Impact of Motivation on Employee Performance: The case of some selected micro finance companies in Ghana*. Penelitian tersebut untuk menguji dampak motivasi terhadap kinerja karyawan pada sector keuangan di Ghana. Data untuk penelitian

diperoleh dari 4 sampel Lembaga keuangan di Ghana dengan menggunakan 80 responden. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, penilaian karyawan, memenuhi harapan karyawan dan sosialisasi menjadi factor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Penemuan selanjutnya mengungkapkan bahwa standar manajerial, motivasi, komitmen, evaluasi karyawan, lingkungan kerja, teknologi, kurangnya insentif, tingkat kenyamanan dan manajemen merupakan factor-faktor buruk yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan dampak motivasi pada kinerja organisasi sebagai upaya meningkatkan efisiensi karyawan, membantu karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi mereka, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin hubungan dengan organisasi.

4. Omollo (2015) melakukan penelitian dengan judul *Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenye Commercial Bank in Migori Country*. Penelitiann tersebut dilakukan dengan tujuan untuk menilai pengaruh motivasi terhadap pekerjaan para pekerja Bank Umum di Kenya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.
5. Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Employee Motivation on employee Performance*. Tujuan penelitian ini

dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi faktor motivasi kerja dan sejauhmana motivasi mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan.

6. Nugroho dkk (2017) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
7. Fath (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, insentif dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Brix Indonesia. Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan metode sensus. Dimana peneliti menggunakan seluruh karyawan dari PT. Jaya Brix Indonesia berjumlah 97 orang sebagai populasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, insentif dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan kerja sebagai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tugce Gullu (2016)	<i>Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in Banking Sector</i>	Dari penelitian tersebut didapat hasil yang menyimpulkan bahwa bank yang memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik dan tepat dapat sangat meningkatkan motivasi karyawan.
2.	Belushi dan Khan (2017)	<i>Impact of Monetary Incentives on Employee's Motivastion: Shinas College of Technology, Oman – A Case Study</i>	Temuan study ini mengungkapkan bahwa karyawan Shinas College Technology lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan moneter lainnya.
3.	Frengki dkk (2017)	<i>The Influence of Incentive toward their</i>	Hasil menunjukkan bahwa staf pendidikan merasa insentif

		<i>Motivation and Discipline (A Case Study at Rectorate of Andalas Univercity, West Sumatera, Indonesi).</i>	dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.
4.	Atan dkk (2015)	<i>Impact of Training on Employees Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukan bahwa pelatihan yang tepat dapat membawa suatu peningkatan kinerja karyawan.
5.	Ameeq-ul-Ameeq dan Hanif (2013)	<i>impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa performa karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel.
6.	Hafeez (2015)	<i>Impact of Training on Employee Performance</i>	Analisis menunjukan bahwa pelatiha berpengaruh positif

		<i>(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan).</i>	dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.
7.	Anitha dan Kumar (2016)	<i>A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimstore District</i>	Hasil yang didapat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terbentuknya prodduktivitas karyawan setelah dilakukannya program pelatihan.
8.	Afroz (2018)	<i>Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan motivasi dan

		<i>Bangladesh</i>	<p>kepuasan kerja. Semua hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil juga mengungkapkan bahwa semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.</p>
9.	Chepkemoi (2018)	<p><i>Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country.</i></p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif merupakan hal yang penting dalam kinerja organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan kepada dinas kehutanan dan pemerintah lainnya untuk merubah kembali system operasi mereka untuk</p>

			meningkatkan pelayanan pelanggan, untuk menghasilkan citra yang lebih baik bagi organisasi.
10.	Reddy dan Karim (2013)	<i>Impact of Incentives Schemes on Employee Performacce: A Case Study of Singareni Collieries Company Limited, Kothagudem, Andhra Pradesh, India.</i>	Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan skema insentif memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan terlepas dari kenaikan gaji dan keuntungan lain yang diberikan perusahaan.
11.	Atambo dkk (2013)	<i>The Role of Employee Incentives on Performance: a Survey of Public Hospital in Kenya.</i>	Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variable independent dan kinerja menjadi variable dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi.

12.	Alfandi dan Alkawsawneh (2014)	<i>The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions</i>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan insentif yang layak bagi karyawannya. Yang berarti bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Rekomendasi dari penelitian ini adalah perusahaan harus mempunyai komitmen untuk memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan.</p>
13.	ZAMEER dkk (2014)	<i>The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.</i>	<p>Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan</p>

14.	Ibrahim dan Brobbey (2015)	<i>Impact of Motivation on Employee Performance: The case of some selected micro finance companies in Ghana.</i>	Penelitian ini menunjukkan dampak motivasi pada kinerja organisasi sebagai upaya meningkatkan efesiensi karyawan, membantu karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi mereka, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin hubungan dengan organisasi.
15.	Athar dan Shah (2015)	<i>Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi
16.	Motlokoa dkk (2018)	<i>the Impact of Training on Employees Performace: The Case of Banking Sector in Lesotho</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor

			perbankan di Lesotho
17.	Lukasik (2017)	<i>the Impact of Training on Employee Motivation in SMEs Industry</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara pelatihan internal di perusahaan tersebut dan motivasi serta hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
18.	Weerasinghe (2017)	<i>Financial Incentives impact on Employee Motivastion: A Study in University of Sri Jayewerdanepura Sri Lanka,</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
19.	Al-Omari dkk (2017)	<i>the Impact of Incentives on the Performance of</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif

		<i>Employee in Public Sector: Case Study in Ministry of Labor.</i>	mempengaruhi kinerja staf di sektor publik di Yordania.
20.	Ali dkk(2016)	<i>the Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan.</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan peran penting terhadap kinerja dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan.
21.	Omollo (2015)	<i>Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenye Commercial Bank in Migori Country</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.
22.	Shahzadi, (2014)	<i>Impact of Employee Motivation on employee Performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif

			memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan.
23.	Sharma dan Shirsath (2014)	<i>Training-Motivational tool</i>	A Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya program pelatihan di tempat kerja dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan selain itu pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja.
24.	Oktarini (2015)	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Seftya Utama	Hasil analisis menunjukan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap

		Balikpapan.	motivasi.
25.	Darmawan dkk (2017)	Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach-Bali	Hasil analisis menunjukan 4 kesimpulan yaitu (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan (4) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
26.	Nugroho dkk (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

		Pertanian Kota Semarang.	
27.	Rizki dkk (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT. Nasmoco Gombel Semarang.	Penelitian ini menunjukan hasil yang membuktikan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil 58,3% pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan serta 58,4% insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
28.	Fath (2016)	Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa motivasi, insentif dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan kerja sebagai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

29.	Veronika dkk (2018)	Pengaruh Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja pada Karyawan bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang	Hasil penelitian menghasilkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
30.	Raharjo dkk (2014)	Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai balai besar pelatihan pertanian (BBPP) Ketindan- Lawang	Penelitian ini membuktikan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pelatihan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh positif, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, materi pelatihan mempunyai pengaruh

			signifikan terhadap kinerja pegawai. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
31.	Rochmat dkk (2013)	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (studi pada karyawan tetap/agen Bumiputera kantor cabang Batu)	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa insentif materiil dan insentif non materiil mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

2.3 Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian menurut Kuncoro (2009) merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi

atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel – variabel dalam penelitian, serta merupakan pertanyaan yang paling spesifik. Pendapat lain mengenai hipotesis menurut Sekaran dan Bougie (2013) yang mengemukakan hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Atan dkk (2015) juga melakukan penelitian yang berfokus pada pengaruh pelatihan terhadap performa kerja karyawan, menghasilkan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hafeez (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya. Sedangkan Ameer-ul-Ameer dkk (2013) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa performa karyawan pada perusahaan yang diteliti dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan.

H1: Diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.2 Hubungan Insentif terhadap Kinerja

Atambo dkk (2013) melakukan penelitian tentang insentif terhadap kinerja. Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variabel independen dan kinerja menjadi variabel dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi. Dari penelitian Chepkemoi (2018) menyatakann bahwa insentif merupakan hal yang berpengaruh dalam kinerja organisasi. Selain itu, Alfandi dkk (2014) melakukan penelitian dengan tujuan yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

H2: Diduga insentif berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.3 Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Gullu (2016) tentang pelatihan terhadap motivasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan hasilnya menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada motivasi karyawan pada perusahaan yang diteliti. Selain itu, penelitian juga dilakukan oleh Lukasik (2017) yang menghasilkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang kuat dalam menimbulkan motivasi karyawan. Selain itu

Motlokoa dkk (2018) juga melakukan penelitian yang menghasilkan bahwa pelatihan secara positif mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

H3: Diduga pelatihan berpengaruh terhadap motivasi

2.3.4 Hubungan Insentif terhadap Motivasi

Al-Belushi dkk (2017) dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa karyawan pada perusahaan yang diteliti lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan lainnya. Selanjutnya penelitian juga dilakukan oleh Weerasinghe (2017) yang menyimpulkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Frengki dkk (2017) dalam penelitiannya membuktikan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi dan disiplin karyawan.

H4 : Diduga insentif berpengaruh terhadap motivasi.

2.3.5 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

ZAMEER dkk (2014) mencoba melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Ibrahim dkk (2015) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Omollo (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

H5: Diduga motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.6 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi

Dari pelatihan terdahulu yaitu Anitha dkk (2016) menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sharma dkk (2018) menunjukkan pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan. Motlokoa (2018) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho.

H6: Diduga motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

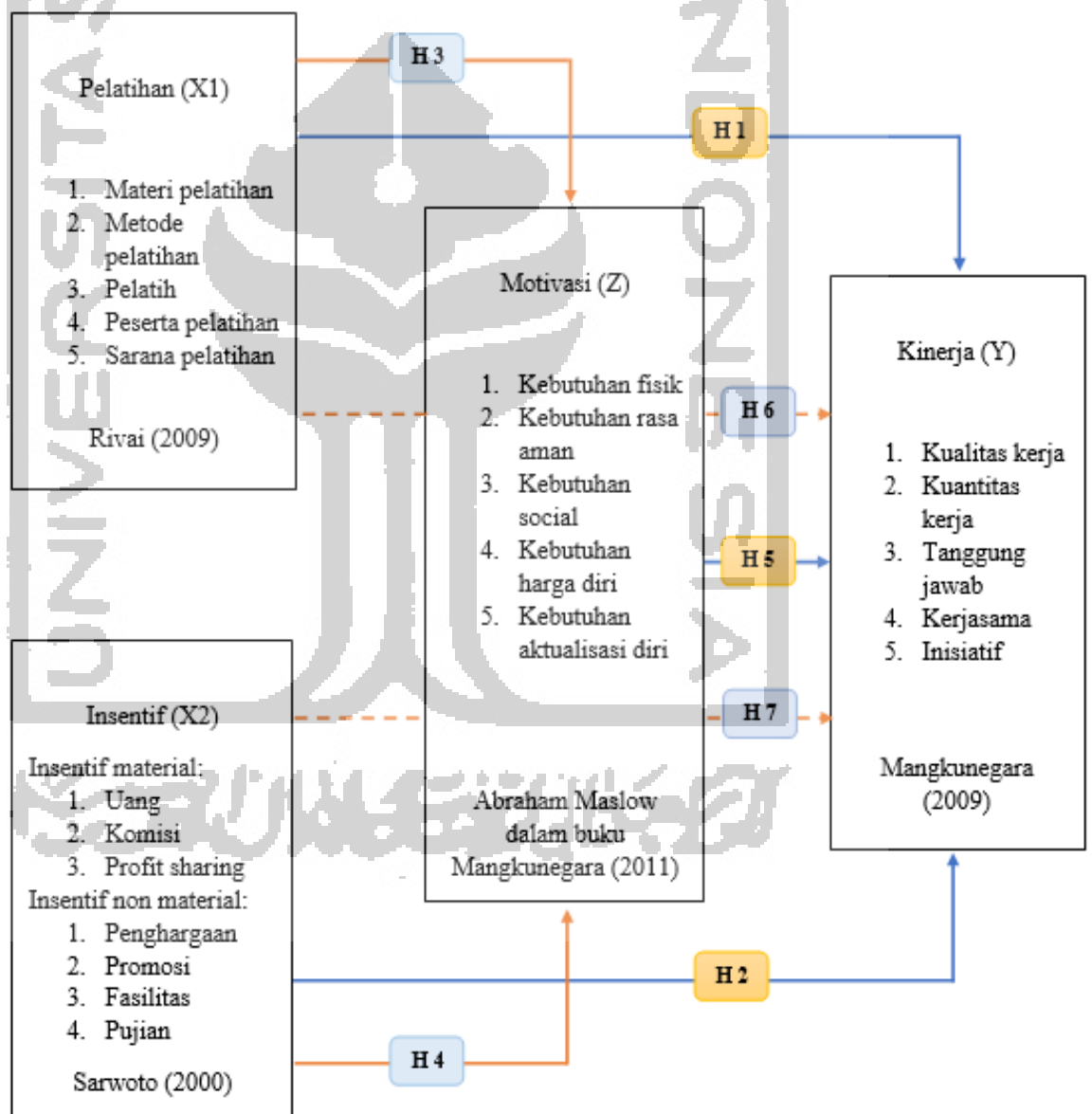
2.3.7 Hubungan Insentif terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi

Bilal-Almomani dkk (2017) melakukan penelitian tentang insentif terhadap kinerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja. Sravan dkk (2013) dalam penelitiannya skema insentif memberikan peningkatan signifikan terhadap kinerja karyawan. Shahzadi dkk (2014) dalam penelitiannya signifikan dan positif hubungan antara kinerja

karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan. pegawai.

H7: Diduga motivasi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja.

2.4 Kerangka pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Kuncoro (2009), hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel – variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan pada landasan teori dan penelitian – penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Diduga pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
2. H2: Diduga insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
3. H3: Diduga pelatihan mempunyai pengaruh terhadap motivasi.
4. H4: Diduga insentif mempunyai pengaruh terhadap motivasi.
5. H5: Diduga motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
6. H6: Diduga motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
7. H7: Diduga motivasi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja.