

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis dalam bidang simpan pinjam kini sudah semakin ketat seiring dengan perkembangan jaman yang semakin maju dan selalu menuntut perusahaan agar cepat menanggapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Dalam hal ini sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik (Septiani, 2015). Menurut Saraswati, dkk (2021:122) Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk atau jasa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan, informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2016:3). Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan *output* yang optimal (Suwati, 2013:42).

Salah satu faktor yang sangat penting mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Menurut Widayani, dkk (2020:56) Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak

tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Susanty dan Baskoro (2012) kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program kerjanya selalu diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuannya tersebut organisasi memerlukan strategi (Umar, 2012:86).

Hasibuan (2012:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, organisasi harus mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawannya agar para karyawan semakin terdorong untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya secara menyeluruh.

Salah satu lembaga keuangan mikro yang telah tumbuh dan berkembang di Bali adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan jenis lembaga keuangan mikro non bank dimana pemiliknya adalah lembaga desa adat atau desa pakraman (institusi) serta merupakan satu-satunya lembaga keuangan mikro non bank yang dikelola oleh lembaga desa adat di Bali. Keberadaan LPD di Bali diatur dalam Perda

Provinsi Bali Nomor 2 Tahun 1988, dan telah diperbaharui dengan Perda Nomor 8 Tahun 2002, dengan ciri-ciri sebagai berikut : (1) merupakan badan usaha; (2) milik desa pakraman; (3) dibentuk dan dikelola oleh desa pakraman; (4) menyelenggarakan fungsi-fungsi kelembagaan keuangan komunitas desa pakraman.

Pemerintah Provinsi Bali telah mengadakan perubahan tentang keberadaan LPD dengan terbitnya Perda provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2007 dan Perda Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2012 tentang perubahan kedua atas Perda Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa. Pemerintah Kabupaten Badung telah mengatur keberadaan LPD dengan Perda Kabupaten Badung Nomor 19 Tahun 2001 tentang LPD yang ada di Kabupaten Badung. Dengan terbitnya Perda Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2012 maka Pemerintah Kabupaten Badung menerbitkan Perda Nomor 29 Tahun 2013 tentang Lembaga Perkreditan Desa untuk menyesuaikan dengan Perda Provinsi Bali.

Kecamatan Mengwi merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Badung, yang terdiri dari 38 desa adat dan terdapat 38 LPD dengan mempekerjakan sebanyak 306 orang karyawan. Masyarakat yang ada di Kecamatan Mengwi sangat terbantu dengan mendapatkan fasilitas kredit dari keberadaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan urat nadi bagi keberlangsungan perekonomian suatu desa. Melihat pentingnya fungsi LPD tersebut, perlu adanya lembaga khusus yang dapat memberdayakan LPD, sehingga Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) dibentuk. LPLPD menjalankan tugas melalui penguatan teknis terkait administrasi dan pembukuan, pengecekan, penataran, pengelolaan anggaran

pengamanan LPD, pengelolaan anggaran penjaminan persediaan LPD, pengelolaan anggaran penunjang likuiditas LPD, dan pengendalian masalah-masalah LPD.

Berdasarkan laporan dari Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) Kabupaten Badung bahwa 1 tahun terakhir ini yaitu tahun 2020, kredit yang disalurkan kepada krama desa pakraman (warga desa) beberapa pembayaran mengalami kelancaran dan ada pula pembayaran yang masih diragukan bahkan sampai tidak dapat ditagih (macet).

**Tabel 1.1**  
**Kolektibilitas Pinjaman LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung**  
**Periode Januari s/d Desember 2020**  
**(Dalam jutaan rupiah)**

Bulan	Lancar		Kurang Lancar		Diragukan		Macet		Jumlah	
	(Jt)	NSB	(Jt)	NSB	(Jt)	NSB	(Jt)	NSB	(Jt)	NSB
Januari	715	12.806	73,6	1.244	24,5	485	19,3	824	832,6	15.359
Februari	712,2	12.728	78,6	1.332	24,7	500	20,8	849	836,5	15.409
Maret	713,7	12.546	79,4	1.396	24,8	511	24,5	870	842,6	15.323
April	716,5	12.384	82,8	1.493	23,5	519	24	885	847	15.281
Mei	713,6	12.089	89,3	1.595	25,1	589	25,3	917	853,5	15.190
Juni	698,9	11.919	100,6	1.711	23,1	596	25,7	923	848,4	15.149
Juli	691,5	11.604	109,7	1.893	28,2	661	24,3	918	853,9	15.076
Agustus	675,1	11.448	112,6	1.961	34,3	735	30,5	958	852,6	15.102
September	662,5	11.334	115,4	1.924	36,9	807	32,7	985	847,6	15.050
Oktober	660,7	11.205	115,6	1.909	39,4	884	33,1	980	848,8	14.978
November	653,2	11.052	118,9	1.903	41,9	904	31,6	995	845,8	14.854
Desember	650,8	11.056	120,3	1.903	35,8	862	31,9	976	839	14.797

Sumber : LPLPD Kabupaten Badung (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah pinjaman paling tinggi pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung terjadi pada bulan Juli yaitu sebesar 853,9 juta dengan total nasabah sebanyak 15.076 orang dan paling rendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar 832,6 juta dengan total nasabah sebanyak 15.359

orang. Untuk pembayaran lancar paling tinggi terjadi pada bulan April yaitu sebesar 716,5 juta dengan total nasabah 12.384 orang dan paling rendah terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 650,8 juta dengan total nasabah sebanyak 11.056 orang. Sedangkan pembayaran kurang lancar paling tinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 120,3 juta dengan total nasabah 1.903 orang dan yang paling rendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar 73,6 juta dengan total nasabah sebanyak 1.244 orang. Untuk pembayaran yang masih diragukan paling tinggi terjadi pada bulan November yaitu sebesar 41,9 juta dengan total nasabah 904 orang dan yang paling rendah terjadi pada bulan Juni yaitu sebesar 23,1 juta dengan total nasabah sebanyak 596 orang. Sedangkan untuk pembayaran yang mengalami kemacetan paling tinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu sebesar 33,1 juta dengan total nasabah 980 orang dan yang paling rendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar 19,3 juta dengan total nasabah sebanyak 824 orang. Dengan adanya data tersebut mengidentifikasi bahwa kolektibilitas pinjaman pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung dari bulan Januari s/d Desember adalah berfluktuasi.

Selain masalah kolektibilitas pinjaman, adapun hal yang menjadi permasalahan lain pada Lembaga Perkreditan Desa yang ada di Kecamatan Mengwi yaitu mengenai absensi karyawan ketika bekerja. Baik atau buruknya tingkat absensi karyawan akan sangat berdampak pada tujuan perusahaan. Berikut adalah data tingkat absensi karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Tingkat absensi karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung**  
**Periode Januari s/d Desember 2020**

Bulan	Jumlah karyawan	Karyawan yang absen				Persentase (%)
		S	I	TK	Total	
Januari	306	16	54	17	87	28,43%
Februari	306	21	42	12	75	24,50%
Maret	306	30	58	9	97	31,69%
April	306	18	57	10	85	27,77%
Mei	306	25	61	9	95	31,04%
Juni	306	28	49	19	96	31,37%
Juli	306	22	68	16	106	34,64%
Agustus	306	27	52	16	95	31,04%
September	306	31	40	17	88	28,75%
Oktober	306	38	59	14	111	36,27%
November	306	29	42	21	92	30,06%
Desember	306	21	71	15	107	34,96%
<b>Rata-rata</b>						<b>30,87%</b>

Sumber : LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang absen pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung rata-rata 30,87% pada tahun 2020. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada LPD di Kecamatan Mengwi dari bulan Januari s/d Desember adalah berfluktuasi. Berdasarkan data tersebut, tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu sebanyak 111 orang dengan persentase rata-rata 36,27% sedangkan tingkat ketidakhadiran yang paling rendah terjadi pada bulan Februari yaitu sebanyak 75 orang dengan persentase rata-rata 24,50%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan pada kinerja karyawan. Menurut Mudiarta, dkk (2001:93) menyatakan bahwa rata-rata absensi 20 - 30% perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 30% menunjukkan semangat kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Ketidakhadiran karyawan

berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja karyawan sehingga tingkat kehadiran karyawan masih perlu ditingkatkan lagi. Dengan tingkat absensi yang tinggi maka pekerjaan menjadi tertunda sehingga perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal.

Perusahaan perlu memperhatikan mengenai bagaimana pengembangan karyawannya dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan para karyawan. Menurut Rowley dan Jackson (2012:88), Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja. Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk melatih dan meningkatkan kemampuan secara nyata dan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Pentingnya pengembangan sumber daya manusia juga dapat diklasifikasikan menurut manfaatnya bagi masing-masing subjek yang ada, yakni bagi individu selaku tenaga kerja, perusahaan, personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan (Febriana, dkk; 2018).

Penelitian Basrie (2018) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan, tujuan organisasi akan tercapai. Hal ini juga didukung oleh penelitian Karo dan Tamami (2016), Lolowang, dkk (2016) dan

Findarti (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Jatmika dan Andarwati (2017) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain memperhatikan masalah pengembangan sumber daya manusia, motivasi juga merupakan suatu faktor yang mendorong kinerja seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Menurut Maslow dalam Sutrisno (2017:55), menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Gitosudarmo dalam Sutrisno (2016:109) mengemukakan bahwa pemberian motivasi yang tepat akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga diharapkan kinerja karyawan akan meningkat. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Erri dan Fajrin, 2018). Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan kinerja (Ekhsan, 2019). Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak akan bisa memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya tidak terpenuhi.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yudistira dan Susanti (2019), Abdulah (2019), Fitrianto (2020) dan Widayani, dkk (2019) menunjukkan bahwa motivasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sangat memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan dalam menjalankan fungsinya, sehingga suasana yang harmonis dapat mendorong prestasi kerja dengan baik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jika suatu organisasi sudah memiliki karyawan yang berkompotensi yang baik, sehingga akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi, karena akan tumbuh keinginan ataupun rangsangan dalam diri pegawai untuk melakukan tindakan-tindakan kerja yang baik dan berperilaku yang baik pula (Siagian, 2017). Sehingga akan terwujud target pencapaian tujuan organisasi dengan kuantitas dan kualitas yang diharapkan dikarenakan kinerja pegawai yang optimal baik secara kerja individu atau kelompok di dalam organisasi. Motivasi tersebut berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Supardi (2014:51) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan karakteristik organisasi yang mempengaruhi karakteristik individu berupa motivasi, yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja. Artinya, motivasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara pengaruh pengembangan dengan kinerja. Hasibuan (2008:141) menyatakan bahwa pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi organisasi membutuhkan karyawan yang mau untuk bekerja dengan giat dan memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal. Maka, motivasi

sangatlah diperlukan agar individu dapat mencapai tujuan atau kinerja yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arofah, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi, artinya pengembangan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siagian (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lubuk Baja Batam. Artinya motivasi kerja bukan sebagai variabel intervening dalam mengantarai hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Melihat uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka disusun rumusan masalah penelitian, yaitu :

- 1) Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung ?
- 2) Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap motivasi pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung ?

- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung ?
- 4) Apakah pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, diantaranya :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1) **Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam pengembangan media pembelajaran atau penerapan media pembelajaran secara lebih lanjut. Selain itu juga menjadi sebuah nilai tambah khasanah pengetahuan yang berkaitan pengembangan sumber daya manusia, motivasi, dan kinerja.

### 2) **Manfaat Praktis**

#### a) **Bagi Mahasiswa**

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

#### b) **Bagi Perusahaan/LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung**

Manfaat yang dapat di ambil oleh LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung adalah sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui motivasi dan pengembangan sumber daya manusia karena karyawan sebagai faktor pendukung.

#### c) **Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait terutama yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal Setting Theory* ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

*Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2002) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari

*goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003).

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham, 2002). Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

### **2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **1) Pengertian Pengembangan**

Handoko (2008:117), menyatakan bahwa pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi

tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Schuler, *et al* dalam Sutrisno (2016:5), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengembangan dan penilaian (Dessler dalam Sutrisno, 2016:5). Menurut Santi (2016), pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kemajuan-kemajuan diberbagai bidang, antara lain bidang teknologi menyebabkan perubahan dalam cara kerja dan usaha mencapai suatu tujuan tertentu. Terbatasnya sumber-sumber kebutuhan manusia yang diperlukan dalam proses pencapaian tujuan usaha, menuntut dilaksanakannya cara kerja yang efektif dan efisien. Hal ini berarti diperlukan manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan yang lebih maju. Sehingga dapat membantu mengatasi masalah-masalah

yang dihadapi didalam usaha pencapaian suatu tujuan tertentu dengan hasil yang optimal. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2009:10).

## **2) Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Mangkunegara (2011:45) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia terdapat beberapa faktor perlu diperhatikan, diantaranya adalah:

- a) Perbedaan individu karyawan
- b) Hubungan dengan jabatan analisis
- c) Motivasi
- d) Partisipasi aktif
- e) Seleksi peserta penataran
- f) Metode pelatihan

## **3) Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2008:72), terdapat 2 jenis-jenis pengembangan diantaranya adalah :

- a) Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan

karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktifitasnya juga semakin baik.

- b) Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan.

#### **4) Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Saydam (2011), indikator pengembangan sumber daya manusia ada

3, yaitu:

- a) Pengetahuan (*knowledge*), merupakan segala sesuatu yang diketahui, kepandaian, atau segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal.
- b) Kemampuan (*ability*), merupakan kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan.
- c) Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **1) Pengertian Motivasi**

Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan Bachtiar

(2012) menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Sulistiyani (2003:58) menyatakan bahwa motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Sedangkan menurut Richard dalam Sedarmayanti (2009:233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Siagian (2009:102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Berbeda lagi dengan pendapat Edwin dalam Hasibuan (2010:143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

## 2) **Faktor-faktor Motivasi**

Ada tujuh faktor-faktor motivasi menurut Sunyoto (2013:13), yaitu:

### a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

### b) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

### c) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

### d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya.

Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e) Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan. Namun di sisi lain, para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

### 3) **Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013:150) adalah sebagai berikut :

#### a) Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### b) Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### 4) **Indikator Motivasi**

Adapun indikator-indikator dari motivasi menurut Mangkunegara (2013:111), meliputi :

- a) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- b) Orientasi masa depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.
- c) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

- d) Rekan kerja yang dipilih, yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerjasama untuk mencapai tujuan.
- e) Ketekunan, yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.
- f) Pemanfaatan waktu, yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

##### **1) Pengertian Kinerja**

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2010:4), kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Sementara menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

## 2) **Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Sutrisno (2016:151), mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut meliputi :

### a) Faktor individu

- (1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- (2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- (3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### b) Faktor lingkungan

- (1) Kondisi fisik
- (2) Peralatan
- (3) Waktu
- (4) Material
- (5) Pendidikan

(6) Pelatihan

### 3) Indikator kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:9), terdapat beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

b) Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e) **Inisiatif**

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja**

Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang.

Wijayanto (2012:257) menjelaskan bahwa program pelatihan merupakan proses yang didesain untuk memelihara atau memperbaiki kinerja pekerjaan saat ini, sedangkan program pengembangan merupakan proses yang di desain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan di masa mendatang. Penelitian yang dilakukan oleh Melvin, dkk (2016) dan Febrisma (2016) menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi mereka. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia penting bagi peningkatan kinerja karyawan yang juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Pengembangan yang dilaksanakan secara komprehensif akan meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.2.2 Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Motivasi**

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee dan Bruvold, 2003). Apabila individu tersebut mempunyai motivasi yang tinggi maka dia akan berkinerja tinggi sehingga tujuan yang akan dicapai dan yang diinginkan perusahaan dapat terwujud. Dengan demikian titik tolak motivasi adalah individu karena motivasi berada pada setiap individu.

Keanekaragaman motivasi akan menciptakan keanekaragaman pola perilaku karyawan di suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2012) dan Maulana (2018) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik berdampak pada motivasi kerja yang tinggi pada karyawan.

### **2.2.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Motivasi pada dasarnya dapat bersumber pada diri seseorang atau yang sering dikenal sebagai motivasi internal dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang atau disebut juga motivasi eksternal. Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berdampak positif atau dapat pula berdampak negatif bagi seorang karyawan. Dalam teori

motivasi *Herzberg*, faktor-faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

Apabila pekerja mempunyai motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja maka akan meningkat pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatkannya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi sehingga dapat mencapai target organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini di dukung oleh hasil penelitian Riyadi dan Mulyapradana (2017), Putra, dkk (2018) dan Widhianingrum (2017) dimana penelitian-penelitian mereka menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### **2.2.4 Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja melalui Motivasi**

Pengembangan Sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Pengembangan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Supardi (2014:51) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan karakteristik organisasi yang mempengaruhi karakteristik individu berupa motivasi, yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja. Artinya, motivasi merupakan

variabel yang memediasi hubungan antara pengaruh pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja. Hal tersebut berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arofah, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi, artinya pengembangan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu.

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

### **2.3.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja**

Menurut Basrie (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan - Kalimantan Timur, yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan oleh pihak Pertamina, tujuan organisasi akan tercapai.

Rohayati (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Reindo, menyatakan hal yang sama yakni pengembangan sumber daya manusia memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Reindo, artinya semakin tinggi pengembangan sumber daya manusia semakin tinggi kinerja karyawan. Sependapat dengan kedua penelitian sebelumnya Supriadi (2020) dengan judul pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Wajo menyatakan hal yang serupa yaitu pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Karo dan Tamami (2016) dengan judul pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit BP. Batam, menyatakan hal yang berbeda yakni pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tidak baik pengembangan SDM di perusahaan maka akan mengurangi kinerja pegawai Rumah Sakit BP. Batam. Jatmika dan Andarwati (2017) dengan judul pengaruh pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Kementrian Agama di Jombang, menyatakan yang sama bahwa pengembangan sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi**

Menurut Syaiful (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul analisis dampak karakteristik pekerjaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai isu sentral dalam dunia usaha (studi kasus pada PT. POS Indonesia (Persero) Pamekasan), menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT. POS

Indonesia Persero Pamekasan. Artinya bahwa semakin baik dalam pelaksanaan pengembangan SDM yang diberikan kepada pegawai maka tidak menutup kemungkinan motivasi kerja pegawai PT. POS Indonesia Persero Pamekasan akan semakin tinggi.

Mota (2014) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap motivasi dan kinerja pegawai bagian administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste, menyatakan hal yang sama yakni pendidikan dan latihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Chauhan (2019) dengan judul *impact of training and development programs on motivation of employees in "A" graded commercial bank of Nepal*, menyatakan hal yang sama yakni program pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai di perbankan sektor.

Berbeda dengan Haluk, *et al* (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *the mediation effect of work motivation in relationship between employee competencies, leadership, education and training toward employee performance (case study on social and settlement in Papua Province)*, menyatakan bahwa hasil signifikan ditemukan pada efek tidak langsung dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja di mediasi oleh motivasi kerja.

### **2.3.3 Motivasi terhadap Kinerja**

Menurut Widayani, dkk (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul peningkatan motivasi dalam hubungan kompensasi finansial dan kinerja karyawan pada PT. Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Mall Sanur, menyatakan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Siregar (2019) yang berjudul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Perseroan Terbatas Digitdata Terminal Evolusi, menyatakan hal yang sama bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sembiring (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan, menyatakan hal yang sama yakni motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sependapat dengan ketiga penelitian yang dilakukan sebelumnya Fitrianto (2020) meneliti dengan judul pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan PT. Bumi Rama Nusantara, menyatakan hal yang serupa yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi sangat memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan dalam menjalankan fungsinya, sehingga suasana yang harmonis dapat mendorong prestasi kerja dengan baik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bumi Rama Nusantara.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adha, dkk (2019) dengan judul pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk, karena sebagian besar karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah menjadi pegawai negeri sipil. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) dengan judul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia,

menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia cabang Rantau Prapat.

#### **2.3.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening**

Menurut Arofah, dkk (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan serta pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi (studi pada guru SMA IT Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto Tahun 2018), menyatakan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi. Putri dan Mashudi (2016) dalam penelitiannya yang berjudul analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan melalui motivasi yang diberikan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

Berbeda dengan Siagian (2017) dalam penelitiannya yang berjudul analisis budaya organisasi, disiplin kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lubuk Baja Batam, menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lubuk Baja Batam.