

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Sinambela (2016) memberikan definisi pada kinerja pegawai sebagai tingkatan atau sejauh apa seorang pegawai mampu melaksanakan sebuah keahlian spesifik. Sedangkan menurut Rivai (2005) dalam Anggereni (2018) kinerja pegawai ialah prestasi kerja berupa realisasi perilaku yang ditunjukkan tiap individual menyesuaikan dengan peran yang dimilikinya di perusahaan. Menurut Veithzal, dkk (2009) dalam Pratama dan Wismar'ain (2018) kinerja pegawai adalah bagian dari fungsi motivasi dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan penugasan atau pekerjaan yang dibebankan padanya secara patut dengan tingkatan kesediaan dan kemampuan tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik simpulan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan seseorang yang memiliki derajat kesediaan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

###### **b. Teori Kinerja**

Teori Atribusi atau *Expectancy Theory* menurut Heider (1958), pendekatan atribusi mengenai kinerja dirumuskan sebagai berikut :  $K = M \times A$ , yaitu K adalah Kinerja, M adalah Motivasi, dan A adalah Ability. Konsep ini menjadi sangat populer dan sering kali dikutip oleh ahli-ahli lain. Jika mendasarkan pada teori tersebut, kinerja merupakan hasil

interaksional dari motivasi dengan kemampuan dasar (*ability*). Oleh karena itu, seseorang dengan tingkat motivasi tinggi tetapi kemampuannya rendah tidak dapat menghasilkan kinerja yang baik, dan berlaku sebaliknya ketika seseorang berkemampuan tinggi tetapi motivasinya rendah maka kinerjanya juga tidak akan optimal.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Anggereni (2018) mengungkapkan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

#### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan dasar (*Ability*) adalah suatu kemampuan, kesanggupan, kekuatan, ataupun daya yang dapat dikembangkan menjadi bentuk yang lebih besar. Sedangkan kemampuan realistik berupa pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*) merujuk pada para pegawai dengan kecerdasan intelegensi di atas rata-rata (IQ 110-120) dan latar belakang pendidikan yang sesuai dan linear dengan tingkat jawaban yang ia miliki serta memiliki keterampilan dalam tugas kerja sehari-hari sehingga pencapaian kinerja yang optimum menjadi lebih mudah.

#### 2) Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah bagaimana para pimpinan dan pegawai bersikap dalam suatu situasi kerja di dalam lingkungan organisasi.

#### **d. Indikator-indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Wirawan (2009) dalam Anggereni (2018) menyatakan bahwa kinerja pegawai diukur berdasarkan indikator berikut:

##### **1) Kuantitas hasil kerja**

Kinerja diukur dari target kerja yang telah berhasil dicapai dan volume pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan atasan.

##### **2) Kualitas hasil kerja**

Kinerja diukur dari kesesuaian hasil kerja berdasarkan standarisasi yang telah ditetapkan, akurasi waktu selesainya pekerjaan, dan ketepatan hasilnya.

##### **3) Efisiensi melaksanakan tugas**

Kinerja diukur dari efisiensi dalam melaksanakan tugas perusahaan yang terwujud dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

##### **4) Disiplin Kerja**

Kinerja diukur dari kehadiran sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

##### **5) Inisiatif**

Kinerja diukur dari kesungguhan pegawai bekerja untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dan kesadaran pegawai untuk memajukan perusahaan.

6) **Ketelitian**

Kinerja diukur dari ketelitian bekerja dalam melakukan pekerjaan dan kemampuan potensi serta keakuratan bekerja dalam mencatat transaksi di perusahaan.

7) **Kepemimpinan**

Kinerja diukur dari ketegasan dalam mengambil keputusan dalam bekerja dan menjaga kekompakan dengan rekan kerja.

8) **Kejujuran**

Kinerja diukur dari kejujuran dalam bekerja dan tidak melakukan kecurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

9) **Kreativitas**

Kinerja diukur dari karyawan mengembangkan gagasan baru dalam pekerjaannya dan mengikuti perubahan dan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaannya.

**2. Pelatihan**

a. **Pengertian Pelatihan**

Manurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Sinambela (2016) pelatihan didefinisikan sebagai sebuah tahapan yang tersistem dan tujuannya adalah perubahan tingkah laku yang berhubungan dengan keterampilan serta kemampuan para pegawai demi terpenuhinya tujuan organisasi. Sedangkan menurut Boone, dkk (1992) dalam Sinambela (2018) pelatihan ialah rangkaian upaya pengembangan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, serta sikap individual secara tersistem guna meraih

pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Adapun menurut Yulk (2015) dalam Sihaloho (2021) pelatihan merupakan proses pembelajaran keterampilan, sikap, serta perilaku yang dibutuhkan oleh para tenaga kerja sesuai demi efektivitas pelaksanaan pekerjaan mereka.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah sarana pengembangan sumber daya manusia dengan mengejar suatu keahlian tertentu di luar system pendidikan yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan efisiensi dalam bekerja.

#### **b. Teori Pelatihan**

Dalam Sinambela (2017) teori pelatihan yaitu teori belajar yang dikemukakan oleh Espejo (1966) mengatakan bahwa semua organisasi belajar atau melakukan pelatihan, namun beberapa organisasi tidak dapat belajar cukup cepat untuk bertahan. Organisasi yang tidak responsive dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat. Learning Theory Espejo menyatakan “the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with challenges a head” berarti bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya, mengingat tingkat persaingan semakin meningkat. Kemampuan organisasi untuk tetap memperbarui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting.

Organisasi diharapkan untuk lebih fleksibel jika ingin bersaing baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep pembelajaran organisasi (learning organization) melalui system pelatihan.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2016) dalam Hendra (2020) mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap pelatihan yaitu:

#### **1. Perbedaan Individu Pegawai**

Setiap individu memiliki karakteristik, latar belakang, kebutuhan dan pandangan yang berbeda. Individu yang memiliki perbedaan pandangan akan menghasilkan kinerja yang berbeda.

#### **2. Hubungan dengan Jabatan Analisis**

Penempatan jabatan untuk seseorang memerlukan analisis jabatan.

Analisis jabatan dilakukan agar tidak terjadi kesalahan penempatan jabatan seseorang yang tidak sesuai dengan kapabilitasnya.

#### **3. Motivasi**

Motivasi merupakan dukungan dari dalam diri seseorang atau faktor lain secara sadar atau tidak sadar melakukan suatu tindakan.

#### **4. Partisipasi Aktif**

Partisipasi aktif merupakan suatu kegiatan pegawai dalam ikut serta merealisasikan tujuan perusahaan.

## **5. Seleksi Peserta Penataran**

Seleksi peserta penataran merupakan suatu proses untuk memilih peserta penataran yang akan dijadikan pegawai dan menempatkan mereka pada posisi yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan.

## **6. Metode Pelatihan dan Pengembangan**

Metode pelatihan dan pengembangan merupakan suatu cara yang dilakukan suatu perusahaan yang melaksanakan program pelatihan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut.

### **d. Indikator-Indikator Pelatihan Kerja**

Indikator-indikator pelatihan kerja menurut Sinamora (2006) dalam Anggereni (2018) sebagai berikut:

#### **1. Rekrutmen, seleksi trainee, dan trainer**

Rekrutmen peserta dan pengajar pelatihan oleh pimpinan perusahaan harus tepat dan sesuai dengan agenda yang ditetapkan.

#### **2. Materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan**

Selama pelatihan, materi yang diberikan relevan dengan area dan ruang lingkup profesi.

#### **3. Ketepatan metode pelatihan**

Pelatihan dilaksanakan dengan metode yang tepat sehingga dapat mencapai efektivitas optimum.

#### **4. Proses dan pelaksanaan pelatihan**

Keseluruhan kegiatan sebagai bagian dari proses pelatihan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

#### **5. Evaluasi pelaksanaan pelatihan**

Pelatihan yang telah selesai dilaksanakan dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian tujuan dan output dari pelatihan.

#### **6. Penempatan trainee pada pekerjaan setelah pelatihan**

Pimpinan menempatkan pegawai pasca pelatihan yang ditekuninya sesuai kemampuan dan kebutuhan.

#### **7. Kompensasi karyawan setelah pelatihan**

Perusahaan mempersiapkan kompensasi baik finansial maupun non-finansial untuk para pegawai yang telah berpartisipasi dalam program pelatihan.

#### **8. Dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai**

Hasil dari pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas profesinya.

### **3. Kompetensi**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Lyle dan Signe (1993) dalam Sudarmanto (2020) kompetensi sebagai suatu karakter paling dasar dari perilaku seseorang berkenaan dengan efektivitas suatu tolak ukur dan/atau kinerja unggulan dari sebuah profesi atau situasi. Menurut Wibowo (2007) dalam Hoke

dkk (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai sebuah kemampuan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan seseorang dan ditunjang dengan sikap kerja yang patut dalam pelaksanaan sebuah tugas atau profesi. Hampir serupa, menurut Sutrisno (2009) dalam Mulia dan Saputra (2021) kompetensi merupakan sebuah keahlian yang berdasarkan keterampilan dan pengetahuan seseorang dan ditunjang dengan sikap kerja beserta implementasinya dalam pelaksanaan tugas serta pekerjaan sesuai dengan ketentuan persyaratan yang ada.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi ialah seumpulan karakter serta kemampuan dari seseorang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

#### **b. Teori Kompetensi**

Deci dan Ryan (1985) dalam Manullang (2020) menjelaskan bahwa kinerja yang optimal dapat tercapai jika kepuasan kebutuhan psikologis pekerja terpenuhi, yang mana hal ini juga berkaitan dengan kompetensi dan perilaku pekerja. Teori Self-determination menyiratkan bahwa individu memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yaitu kebutuhan akan hak, kompetensi, dan keterkaitan.

#### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2020) menyebutkan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh faktor-faktor di bawah ini:

## **1. Kepercayaan dan Nilai**

Bagaimana seseorang mempercayai dan menilai sesuatu akan sangat menentukan sikap dan perilakunya. Seseorang dengan kepercayaan diri yang tinggi tetapi tidak memiliki nilai kreativitas dan inovasi memiliki kecenderungan untuk tidak berpikir dan bersikap melakukan pencarian hal-hal baru dan menantang bagi mereka.

## **2. Keterampilan/Keahlian**

Keterampilan memegang peran vital dalam pembentuk kompetensi individu. Bentuk keterampilan yang dapat diperdalam, diasah, dan dipraktikkan yaitu public speaking. Dengan pemberian intruksi yang tepat, umpan balik, dan latihan konstan keterampilan dalam bidang penulisan juga dapat dikembangkan.

## **3. Pengalaman**

Pengalaman menjadi contributor esensial dalam pembentukan keterampilan manajemen tugas individu. Pengetahuan serta pengalaman di diri seseorang akan terus terakumulasi membentuk kompetensi diri, baik disadari maupun tidak, dan membentuk pola sikap dan perilaku dari individu tersebut..

## **4. Karakteristik Personal**

Karakteristik pribadi tiap individu memberikan pengaruh yang besar terhadap kompetensi yang dimilikinya. Seseorang dengan jenis kepribadian introvert akan memiliki pola hubungan dan komunikasi tim yang berbeda dengan seseorang yang berkepribadian ekstrovert.

Sifat dari karakteristik atau kepribadian ini sendiri tidaklah mutlak, tetapi karena telah terkristalisasi melalui jangka waktu yang cukup lama, akan sulit untuk diubah.

## **5. Motivasi**

Motivasi individual atas kegiatan atau akan mempengaruhi capaian hasil dari kinerja mereka. Meski demikian, motivasi adalah faktor yang tidak tetap, memiliki kecenderungan berubah sesuai situasi. *Support*, penghargaan, *recognition*, serta pertimbangan pribadi menjadi hal-hal yang dapat memengaruhi motivasi seseorang.

## **6. Isu-Isu Emosional**

Kondisi emosional yang tidak stabil karena gangguan atau suatu hamatan kerap kali menghalangi seseorang untuk memoptimalkan kemampuannya. Rasa takut akan melakukan kesalahan dan pemikiran-pemikiran negative dari diri seseorang akan sangat menentukan bagaimana individu tersebut dapat menguasai dan mencapai suatu kompetensi. Penciptaan lingkungan kerja yang baik dan positif akan menjadi dorongan yang membantu individual untuk mencegah dan memanajemen isu-isu ini.

## **7. Kapasitas Intelektual**

Kompetensi individual banyak bergantung pada kapabilitas dan kapasitas kognitifnya dalam berpikir konseptual dan analisis. Perbedaan kemampuan tersebut akan memberikan perbedaan

kompetensi individu dalam hal perencanaan dan penentuan keputusan..

#### **d. Indikator-indikator Kompetensi**

Menurut Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2020) kompetensi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

##### **1. *Motives***

Perihal yang terus menerus atau konstan dalam pikiran dan kehendak seseorang dan menjadi penyebab individu tersebut melakukan suatu perbuatan.

##### **2. *Traits***

Karakteristik yang mewujud beserta konsistensi respon yang mengikutinya terhadap variasi informasi atau situasi.

##### **3. *Self concept***

Mencakup bagaimana individu melakukan penilaian, bersikap dan berperilaku, serta merepresentasikan citra dirinya.

##### **4. *Knowledge***

Keseluruhan informasi atau hal-hal yang diketahui oleh individu dari suatu bidang tertentu.

##### **5. *Skill***

Kemampuan baik secara fisik maupun psikis yang berkenaan dengan pelaksanaan sebuah tugas..

## **4. Penghargaan**

### **a. Pengertian Penghargaan**

Menurut Rivai (2004) dalam Busro (2018) penghargaan dapat memberikan rangsangan atau memotivasi tiap individual untuk memperbaiki dan menambah pencapaian kinerja mereka, biasanya dalam bentuk seperti insentif, imbalan, bonus, dan penghargaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) dalam Priyadi dan Indriyani (2020) penghargaan adalah seluruh pendapatan imbalan atau jasa meliputi uang dan barang baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung dari perusahaan untuk bekerja. Adapun menurut Dessler (2011) dalam Rezani dan Chaeriah (2020) penghargaan merupakan semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa penghargaan merupakan hadiah yang sifatnya untuk memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja agar target kinerja mencapai tujuan dan diwujudkan dalam bentuk non finansial.

### **b. Faktor yang mempengaruhi Penghargaan**

Menurut Nawawi (2008) dalam Rezani dan Chaeriah (2020) faktor yang mempengaruhi penghargaan sebagai berikut:

#### **1. Konsistensi Internal**

Konsistensi internal atau keadilan internal merupakan suatu keadilan yang merujuk pada pekerjaan atau tingkat keahlian dalam

perusahaan dengan membandingkan kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## **2. Persaingan atau Kompetisi Eksternal**

Persaingan atau kompetisi eksternal merupakan penetapan besarnya penghargaan ketika sebuah perusahaan mempunyai poin keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lainnya sebagai upaya untuk mempertahankan loyalitas pegawai-pegawai berkualitas di perusahaannya.

## **3. Kontribusi Pegawai**

Kontribusi pegawai merupakan penetapan nominal atau nilai penghargaan yang ditunjukkan oleh besar kontribusinya pada perusahaan.

## **4. Administrasi**

Administrasi menjadi faktor dari penetapan besarnya penghargaan yang dapat diukur berdasarkan panduan insentif, prestasi kerja pegawai, dan program yang ada di dalam perusahaan tersebut.

## **c. Indikator-indikator Penghargaan**

Menurut Kadarisman (2016) dalam Ronia, dkk (2020) indikator-indikator penghargaan sebagai berikut:

### **1. Gaji**

Imbalan balik atas jasa yang telah diterima oleh perusahaan dari pegawai dalam bentuk uang sebagai konsekuensi seorang pegawai

yang telah mendedikasikan tugas serta gagasannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Insentif atau Bonus

Tambahan imbalan diluar gaji yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

## 3. Tunjangan

Tunjuangan berupa dana pensiun, perawatan rumah sakit dan liburan yang diberikan perusahaan yang didasarkan pada senioritas atau catatan kedisiplinan.

## 4. Penghargaan Interpersonal

Penghargaan antar pribadi dari perusahaan sebagaimana manajer memiliki sejumlah kekusaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal seperti status dan pengakuan pegawai.

## B. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat disajikan ke dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 2. 1**

**Tabel Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Lestari & Arnu (2021)	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b> <b>Kompetensi (X2)</b>	<b>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	<i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> Volume 4 nomor 2, Juni 2021  e-ISSN : 2597-5234	Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  <b>3. Pelatihan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</b>
2.	Ferdinand & Satibi (2021)  Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan Vol. 2, No. 1, April 2021  e-ISSN : 2716-3695 p-ISSN : 2775-1465	Independen : <b>Penghargaan (X1)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
<b>Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai</b>			
3.	Djibran & Riyanto (2020)  <i>Journal of Business and Management</i> Volume 22, Issue 5. Ser VII (May, 2020)  e-ISSN : 2278-487X p-ISSN : 2319-7668	Independen : <b>Pelatihan kerja (X1)</b> Motivasi kerja (X2) Kesehatan dan Keselamatan Kerja (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  3. Kesehatan dan keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Hendra (2020)  Jurnal Ilmiah Megister Manajemen	Independen : Budaya Organisasi (X1) <b>Pelatihan (X2)</b> Motivasi (X3)	1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Vol. 3, No. 1, Maret 2021  ISSN : 2623-2634	Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Sihaloho (2021)  NIAGAWAN Vol. 10, No. 2, Juli 2021  e-ISSN : 2579-8014 p-ISSN : 2301-7775	Independen : Kepemimpinan (X1) Motivasi kerja (X2) <b>Pelatihan (X3)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  <b>3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
6.	Pratama & Wismar'ain (2018)  <i>Business Management Analysis Journal</i> Vol. 1, No. 1, Oktober 2018  ISSN : 2623-0690	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b> Lingkungan kerja (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Marjaya & Pasaribu (2019)  Jurnal Ilmiah Magistes Manajemen Vol. 2, No. 1, Maret 2019  ISSN : 2623-2634	Independen : Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) <b>Pelatihan (X3)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.  2. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.  <b>3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
8.	Nazir (2019)  Jurnal Mandiri Vol. 3, No. 1, Juni 2019  ISSN : 2580-3220 E-ISSN : 2580-4588	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b> Disiplin kerja (X2)  Dependen : Kinerja Pegawai (Y)	<b>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9.	Kurniasari, dkk (2018)  Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol. 2, No. 2, September 2018  P-ISSN : 2550-0805 E-ISSN : 2550-0791	Independen : <b>Pelatihan Kerja (X1)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
10	Tanjung, dkk (2020)  Cermin : Jurnal Penelitian Vol. 4, No, 2, Desember 2020  P-ISSN : 2580-7781 E-ISSN : 2615-3238	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b> Motivasi (X2) <b>Kompetensi (X2)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  <b>3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
11	Anggereni (2018)  Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Volume 10. No. 2 Tahun 2018  p-ISSN : 2599-1418	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	e-ISSN : 2599-1426		
12	Daniel, dkk (2019)  Jurnal EMBA Vol. 7, No. 3, Juli 2019  ISSN : 2303-1174	Independen : <b>Pelatihan (X1)</b> Pengembangan Karir (X2) <b>Kompetensi (X3)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  <b>3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
13	Sukmawati, dkk (2020)  Jurnal Dimensi Vol. 9, No. 3, November 2020  ISSN : 2085-9996	Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) <b>Pelatihan (X3)</b> Etos Kerja (X4) Karakteristik Individu (X5)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  <b>3. Pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</b>  4. Etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai  5. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
<b>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai</b>			
14	Sugiharjo (2019)  <i>Journal of Resources Development and Management</i> Vol. 59, 2019	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Motivasi (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	ISSN : 2422-8397		
15	Irmayanti, dkk (2020)  Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2. No. 1, Juli 2020  p-ISSN : 2685-5526	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Budaya Kerja (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
16	Tumanggor, dkk (2021)  Jurnal Ekonomi USI Vol. 3 No. 1, Mei 2021  e-ISSN : 2302-5964	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Disiplin Kerja (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
17	Pramularso (2018)  Jurnal Widya Cipta Vol. II. No. 1, Maret 2018 p-ISSN : 2550-0805 e-ISSN : 2550-0791	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
18	Hoke, dkk (2018)  Jurnal EMBA Vol. 6. No. 1, Januari 2018  ISSN : 2303-1174	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Komitmen Organisasi (X2) Kompensasi (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
19	Mulia & Saputra (2021)  Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi Vol. 01. No. 1, 2021  e-ISSN : 2777-0184 p-ISSN : 2797-2259	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Lingkungan Kerja (X2) Motivasi Berprestasi (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.  3. Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
20	Siregar (2020)  Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen Vol. 2. No. 1, Februari 2020.  p-ISSN : 0216-4930	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Komitmen Organisasi (X4)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
21	Rahmat & Basalamah (2019)  Jurnal Ilmu Ekonomi Volume 2 Nomor 1 (2019) Januari  e-ISSN : 2622-6383	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Kompensasi (X2) Disiplin Kerja (X3)  Dependen :	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
22	Sunarto, dkk (2020)  Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma Vol. 4, No. 1, November 2020  ISSN : 2599-171X (Online) ISSN : 2598-9545 (Print)	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Disiplin Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
23	Hartati, dkk (2020)  Jurnal Dimensi Vol. 9, No. 2, Juli 2020  ISSN : 2085-9996	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Komunikasi (X2) Lingkungan Kerja (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  3. Lingkungan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
24	Rosmaini & Tanjung (2019)  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2, No. 1, Maret 2019  ISSN : 2623-2634	Independen : <b>Kompetensi (X1)</b> Motivasi (X2) Kepuasan Kerja (X3)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.  3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
<b>Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai</b>			

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
25	<p>Rezani &amp; Chaeriah (2020)</p> <p>Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana Vol. 8. No. 2, Mei-Agustus 2020</p> <p>p-ISSN : 2338-4794 e-ISSN : 2579-7476</p>	<p>Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Motivasi Kerja (X2)</p> <p>Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b></p>	<p><b>1. Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b></p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p>
26	<p>Ronia, dkk (2020)</p> <p><i>Journal Riset Mahasiswa Manajemen</i> Volume 6, Nomor 1, 2020.</p> <p>ISSN : 2337-5655 (print) ISSN : 2715-7008 (online)</p>	<p>Independen : Pengembangan Karir (X1) <b>Penghargaan (X2)</b></p> <p>Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b></p>	<p>1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p><b>2. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></p>
27	<p>Rifaldi (2021)</p> <p>eJournal Administrasi Bisnis Volume 9, Nomor 1, 2021.</p> <p>ISSN : 2355-5408</p>	<p>Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Punishment (X2)</p> <p>Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b></p>	<p><b>1. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></p> <p>2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
28	<p>Pramesti, dkk (2019)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis</p>	<p>Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Punishment (X2)</p>	<p><b>1. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></p>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Vol. 9, No. 1, 2019. p-ISSN : 2338-9605 e-ISSN : 2655-206X	Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
29	Amri (2019)  <i>Jurnal Of Economic, Management and Accounting</i> Volume 2 Nomor 2, September 2019  p-ISSN : 2615-1871 e-ISSN : 2615-5850	Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> <i>Punishment (X2)</i>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
30	Kamal, dkk (2020)  Jurnal Manajemen Keuangan Syariah Vol. 4, No. 2, Desember 2020.  e-ISSN : 2581-0219 p-ISSN : 2597-4432	Independen : Lingkungan Kerja (X1) <b>Penghargaan (X2)</b> <i>Punishment (X3)</i>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  <b>2. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  3. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
31	Husin, dkk (2019)  Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume IV/1/Februari 2019. ISSN : 2503-1635 (online) ISSN : 2088-4656 (print)	Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Punishment (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Punishment berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
32	Suwandi & Grecia Sutanti (2021)  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 4, No. 2, Juni 2021  e-ISSN : 2599-3410 p-ISSN : 2614-3259	Independen : Pelatihan (X1) Disiplin (X2) <b>Penghargaan (X3)</b>  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.  2. Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.  3. <b>Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b>
33	Priyadi & Indriyani (2020)  Jurnal Ekonomi dan Industri Volume 21, No. 2, Mei-Agustus 2020  e-ISSN : 2656-3169 p-ISSN : 0853-5248	Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Hukuman (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Hukuman berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
34	Adityarini (2022)  Jurnal Ilmiah Multidisiplin Vol. 1, No. 6, Mei 2022  ISSN : 2810-0581 (online)	Independen : <b>Penghargaan (X1)</b> Hukuman (X2)  Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>1. Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</b>  2. Hukuman berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Data diolah (2022)

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dalam penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variable independen (bebas) yaitu pelatihan, kompetensi, dan

penghargaan. Sedangkan variable dependen (terikat) yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan antara variable diatas dapat diketahui pengaruh pelatihan, kompetensi, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai**

Veithzal, dkk (2009) dalam Pratama dan Wismar'ain (2018) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah bagian dari fungsi dari motivasi dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan penugasan atau pekerjaan yang dibebankan padanya secara patut dengan tingkata kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja individu dikatakan baik ketika kinerja tersebut sesuai dengan ketentuan perusahaan mengenai ketentuan procedural yang telah terstandardisasi. Adapun menurut Kaswan (2016) dalam Kamal, dkk (2020) kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja dikatakan baik ketika kinerja tersebut sesuai dengan tata cara atau prosedur standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, pegawai sebagai sumber daya manusia yang dipekerjakan harus mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan menghasilkan kinerja yang sempurna.

Kinerja pegawai yang sempurna dan berkualitas didukung oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, diantaranya yaitu pelatihan, kompetensi, dan penghargaan. Pegawai harus mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya agar dapat mencapai hasil yang sempurna. Selain itu, kompetensi pegawai harus selalu ditingkatkan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu adanya pemberian penghargaan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada pegawai atas hasil kerja yang telah diselesaikan dalam bentuk financial.

Dengan adanya pelatihan, kompetensi, dan penghargaan yang diterima oleh pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh teori kinerja yakni teori atribusi atau Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Heider (1958).

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Hendra (2020) menyatakan bahwa pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Lestari, dkk (2021), bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Mulia dan Saputra (2021) menyatakan bahwa kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun menurut Kamal, dkk (2020) menyatakan bahwa penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Rivai dan Sagala (2009) dalam Sinambela (2016) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah tahapan yang tersistem dan tujuannya adalah perubahan tingkah laku yang berhubungan dengan keterampilan serta kemampuan para pegawai demi terpenuhinya tujuan organisasi. Sedangkan menurut Boone, dkk (1992) dalam Sinambela (2018) pelatihan ialah rangkaian upaya pengembangan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, serta sikap individual secara tersistem guna meraih pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Adapun menurut Yulk (2015) dalam Sihalo (2021) pelatihan merupakan proses pembelajaran keterampilan, sikap serta perilaku yang dibutuhkan oleh para tenaga kerja sesuai demi efektivitas pelaksanaan pekerjaan mereka.

Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan individu dan keterampilan individu. Dengan adanya pelatihan diharapkan potensi yang dimiliki individu dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan. Semakin baik pelatihan yang diterima oleh pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh teori pelatihan yakni teori belajar yang dikemukakan oleh Espejo (1966).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Djibran, dkk (2020), Pratama, dkk (2018), Marjaya dkk (2019), Nazir (2019), Kurniasari, dkk (2018), Tanjung, dkk (2020), Anggereni (2018), bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Sutrisno (2009) dalam Mulia dan Saputra (2021) menyebutkan pengertian kompetensi yaitu sebuah keahlian yang berdasarkan keterampilan dan pengetahuan seseorang dan ditunjang dengan sikap kerja beserta implementasinya dalam pelaksanaan tugas serta pekerjaan, sesuai dengan ketentuan persyaratan yang ada. Hampir serupa, Lyle dan Signe (1993) dalam Sudarmanto (2020) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakter paling dasar dari perilaku seseorang berkenaan dengan efektivitas suatu tolak ukur dan/atau kinerja unggulan dari sebuah profesi atau situasi. Sementara menurut Wibowo (2007) dalam Hoke dkk (2018), kompetensi adalah sebuah kemampuan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan seseorang dan ditunjang dengan sikap kerja yang patut dalam pelaksanaan sebuah tugas atau profesi.

Kompetensi menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kualitas individu dapat dikatakan baik apabila memenuhi standar kebiasaan kerja serta terampil dalam melakukan tugasnya pada proses pencapaian target atau tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh teori kompetensi yakni teori Self-determination yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985).

Hasil penelitian terdahulu oleh Irmayanti, dkk (2020), Tumanggor, dkk (2021), Pramularso (2018), Mulia, dkk (2021), Siregar (2020), Rahmat, dkk (2019), Sunarto, dkk (2020), Hartati, dkk (2020), Rosmaini, dkk (2019) memiliki kesamaan yaitu menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai**

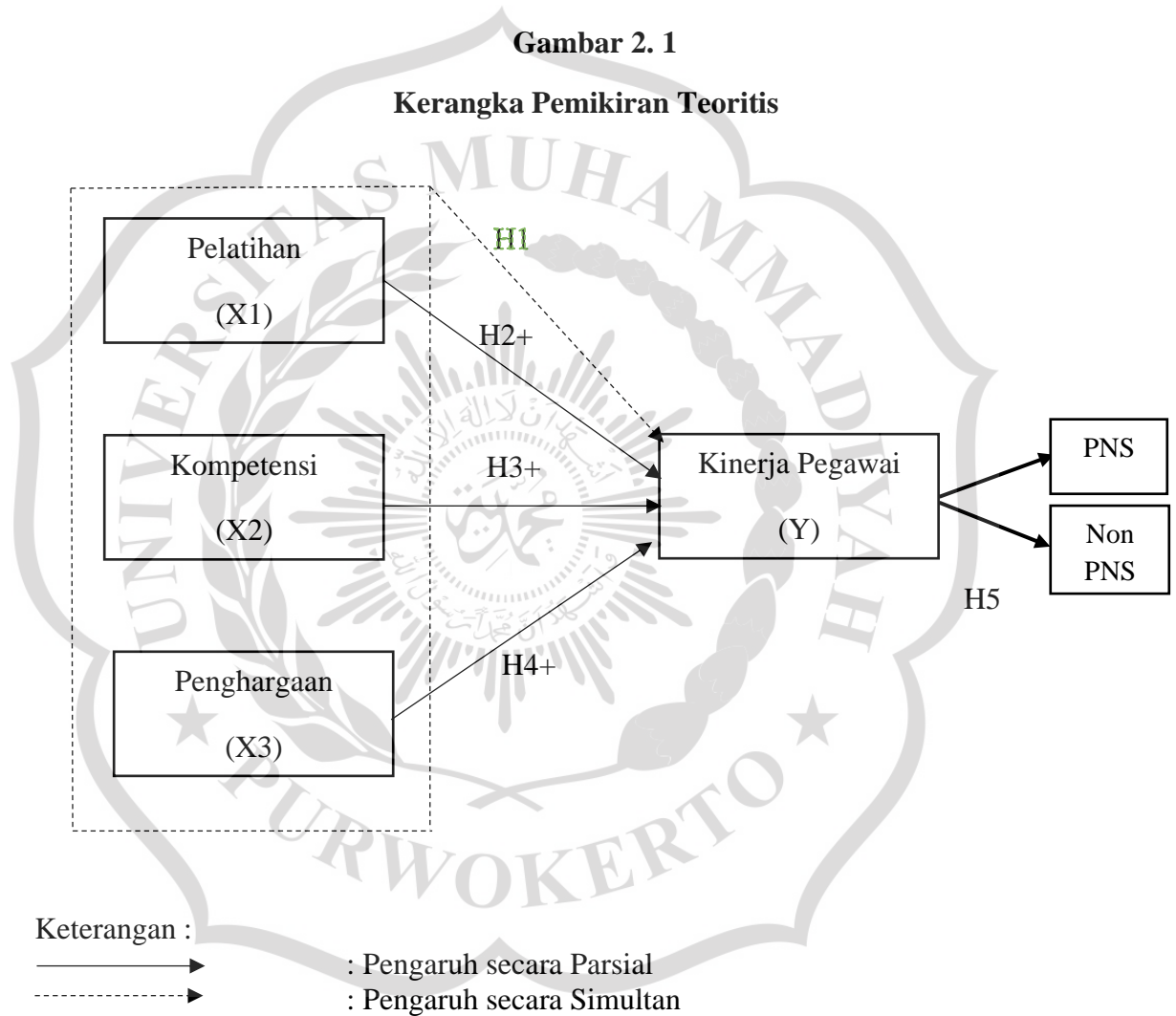
Menurut Rivai (2004) dalam Busro (2018) penghargaan dapat memberikan rangsangan atau memotivasi tiap individual untuk memperbaiki dan menambah pencapaian kinerja mereka, biasanya dalam bentuk seperti insentif, imbalan, bonus, dan penghargaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) dalam Priyadi dan Indriyani (2020) penghargaan adalah seluruh pendapatan imbalan atau jasa meliputi uang dan barang baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung dari perusahaan untuk pekerja. Adapun menurut Dessler (2011) dalam Rezani dan Chaeriah (2020) penghargaan merupakan semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka.

Pemberian penghargaan oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan penuh pertimbangan sehingga memenuhi nilai kepatutan dan keadilan. Dengan demikian, tidak akan timbul persoalan baru yang cukup rawan yaitu mengenai kecemburuan social antar pegawai yang dapat mempengaruhi hubungan kerja dan kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ronia, dkk (2020), Pramesti, dkk (2019), Amri (2019), Kamal, dkk (2020), Husin, dkk (2019) Rezani, dkk (2020), Suwandi, dkk (2021), Priyadi, dkk (2020) memiliki hasil yang serupa yakni menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, dalam penelitian Ferdinand, dkk (2021) dihasilkan kesimpulan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan

hasil yang berlawanan ditunjukkan oleh penelitian Adityarini (2022) bahwa penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kerangka pemikiran seperti di atas disajikan dalam gambar 2.1 berikut:



H1: Pelatihan, Kompetensi, dan Penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Banyumas.

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Banyumas.

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Banyumas.

H4: Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Banyumas.

H5: Perbedaan pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai PNS dan Non PNS