

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini sebagaimana peneliti uraikan pada Bab 1 bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Maka dalam Bab 2 ini, peneliti akan menjelaskan teori atau konsep-konsep yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian tersebut, serta mencoba memahami hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

Teori atau konsep dan hasil penelitian terdahulu ini sebagai acuan dalam menganalisis kasus atau permasalahan Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja karyawan pada obyek penelitian peneliti.

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian

Kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari hasil kerja seseorang atau karyawan, baik tentang kuantum atau jumlah yang dihasilkan, mutu hasil pekerjaan dan bahkan waktu yang dikorbankan untuk mencapai hasil kerja.

Secara teoretis Mangkunegara (2017) menjelaskan, bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja akan menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Pengertian lain tentang kinerja, di uraikan oleh Amirullah (2015)

yaitu hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sementara pengertian kinerja juga dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau diwujudkan karyawan sebagai bentuk kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

2.1.1.2 Indikator-Indikator Kinerja

Indikator adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur keberadaan sebuah variabel. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Jerry Harbour, sebagaimana dikutip oleh Sudarmanto (2014), bahwa untuk mengukur kinerja karyawan digunakan 6 (enam) aspek sebagai berikut:

1. Produktivitas.
2. Kualitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Putaran waktu.
5. Penggunaan sumberdaya.
6. Biaya.

Sudarmanto menjelaskan 6 (enam) aspek untuk mengukur kinerja karyawan sebagaimana tersebut dibawah ini:

1. Produktivitas

Merupakan kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa. Produktivitas merupakan alat untuk mengukur efisiensi antara jumlah yang diproduksi dengan sumber daya yang digunakan saat produksi.

2. Kualitas

Pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut. Jadwal produksi merupakan bahan pertimbangan saat kegiatan produksi berlangsung. Pengelolaan waktu sangat diperlukan agar tidak terjadi keterlambatan produksi yang berakibat terlambat pula ke distribusi (pengiriman).

4. Putaran waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang maupun jasa sampai kepada tangan pengguna atau konsumen.

5. Penggunaan sumber daya

Sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut. Sumber daya yang digunakan meliputi: manusia, modal, bahan, mesin atau teknologi, dan metode atau sistem yang diterapkan.

6. Biaya

Biaya yang diperlukan dalam mengubah *input* (masukan) menjadi *output* (keluaran).

John Miner dalam Sudarmanto (2014) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Para ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Simanjuntak dalam Edy Sutrisno (2009) mengatakan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pelatihan;
2. Kemampuan; dan
3. Hubungan antara atasan dengan bawahan.

Secara rinci Edy Sutrisno (2009) kemudian menjelaskan, bahwa yang dimaksud dengan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan serta cara-cara yang tepat untuk menggunakan mesin dan peralatan saat bekerja. Melalui pelatihan,

karyawan dapat mengeksplorasi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki untuk bisa diterapkan ke dalam pekerjaannya.

2. Kemampuan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting dan menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan. Kemampuan merupakan potensi seseorang untuk mengetahui sejauh mana ia dapat memahami dan mampu melaksanakan pekerjaannya. Dengan kemampuan yang memadai dapat memunculkan performa kerja yang tinggi.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari saat bekerja. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan pandangan atasan terhadap bawahan, dan sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Tanpa hubungan yang baik, perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal.

Sementara menurut Mar'at dalam Amirullah (2015) secara garis besar karyawan dipengaruhi oleh dua hal yaitu:

1. Faktor individu

Faktor individu berbeda-beda hal tersebut karena kemampuan, fisik, motivasi, dan faktor-faktor individual lain memang berbeda.

2. Faktor situasi

Faktor-faktor situasi juga mempengaruhi terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, misalnya kondisi sarana, ruangan yang tenang,

pengakuan oleh rekan sekerja, pemimpin yang mengerti kebutuhan karyawannya, pemimpin yang tidak otoriter dan demokratis.

Sedangkan pendapat Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016), mengemukakan faktor-faktor yang tak kasat mata dari sisi sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian

Agar keberadaan sumber daya manusia memiliki kontribusi yang maksimal dalam pencapaian misi dan tujuan organisasi, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas secara menyeluruh dan terus-menerus. Salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pelatihan.

Pelatihan menurut Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2017) adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang

atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan bahwa Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan pengertian lain oleh Nitisemito (2002) Latihan/*Training* adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja dalam jangka pendek maupun untuk masa yang akan datang dalam suatu pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan biasanya diberikan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan, memberikan kompetensi pekerjaan tertentu kepada pegawai, dan mempersiapkan pegawai untuk peran-peran yang akan mereka dapatkan di masa mendatang.

Berdasarkan pengertian pelatihan yang diungkapkan oleh beberapa para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja adalah kegiatan yang sengaja dilakukan dalam periode tertentu dengan memberikan bekal ilmu pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan bidang yang ditekuni.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Perusahaan sengaja menyelenggarakan kegiatan pelatihan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pelatihan diharapkan karyawan mampu mengapresiasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk dituangkan ke dalam pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Secara teoretis, beberapa para ahli mengemukakan tujuan-tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan menurut Wahjono (2015):

1. Meningkatkan efisiensi:

- Pekerjaan diharapkan lebih cepat mencapai sasaran
- Menekan kesalahan-kesalahan dalam bekerja, menekan pemborosan waktu dan bahan serta menjamin mutu produk
- Menekan kerusakan alat dan mesin karena salah pakai, salah prosedur, atau tidak sesuai dengan petunjuk kerja

2. Dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan:

- Mengurangi perputaran karyawan
- Menghindarkan karyawan dari keusangan dan ketertinggalan jabatan
- Menekan angka kecelakaan kerja
- Meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab
- Meningkatkan moral dan motivasi kerja

Sedangkan Mangkunegara (2011) mengemukakan tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja

3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai

Sementara di sisi lain, menurut Sedarmayanti (2017) tujuan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. *Increased productivity in terms of both quantity and quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu)
2. *Reduced accidents* (mengurangi kecelakaan)
3. *Reduced supervision* (mengurangi pengawasan)
4. *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi)
5. *Heightened morale* (mempertinggi moral)

2.1.2.3 Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan

Berikut beberapa langkah atau tahapan yang dapat diterapkan dalam melaksanakan pelatihan. Langkah-langkah umum dalam proses pelatihan dan pengembangan oleh Wahjono (2015), terdiri dari:

1. Penilaian Dan Analisis Kebutuhan;
2. Desain Program Pelatihan;

3. Pengembangan Program Pelatihan;
4. Pelaksanaan Dan Penyampaian Pelatihan; dan
5. Evaluasi Pelatihan.

Selanjutnya penjelasan Wahjono (2015) tersebut dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Penilaian Dan Analisis Kebutuhan

Adalah kegiatan bagian SDM untuk menilai dan menganalisis alasan utama perlunya dilakukan pelatihan terhadap karyawan. Biasanya alasan utama perlunya pelatihan adalah berkaitan dengan masalah kinerja yang menurun sehingga kualitas pekerjaan berada di bawah standar atau karyawan tidak mampu memenuhi target yang ditetapkan, dan sebagainya.

Alasan kedua karena adanya sistem atau teknologi baru yang melekat pada alat baru yang terkomputerisasi, misalnya, sehingga karyawan yang bersangkutan perlu diberikan pelatihan teknis.

Kemudian alasan ketiga, pelatihan diberikan berkaitan dengan syarat formal untuk memenuhi prosedur atau standar yang ditetapkan oleh lembaga tertentu yang mempunyai kewenangan, misalnya masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

2. Desain Program Pelatihan

Adalah proses pembuatan desain atau rancangan kegiatan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan diatas. Desain dan program pelatihan dibuat sebelum pelaksanaan pelatihan karena hal tersebut merupakan inti dari suatu pelatihan. Desain dan program pelatihan harus bisa

meyakinkan semua pihak bahwa suatu pelatihan akan dapat dilaksanakan dengan berhasil dan berdaya guna.

3. Pengembangan Program Pelatihan

Merupakan kegiatan pelatihan lanjutan. Pengembangan program pelatihan biasanya dilakukan apabila sebelumnya telah ada pelatihan sejenis dan memerlukan beberapa perbaikan karena adanya perubahan dalam hal teknologi, prosedur atau urutan pekerjaan, dan penerapan sistem kerja baru.

4. Pelaksanaan Dan Penyampaian Pelatihan

Merupakan pelaksanaan kegiatan pelatihan sesuai program pelatihan yang telah disusun, dan penyelenggaraannya dilakukan oleh Satuan Tugas atau Panitia Pelatihan yang dibentuk dan ditetapkan oleh perusahaan. Dengan membentuk satuan tugas pelatihan sesuai desain dan program pelatihan yang telah ditetapkan. Satuan tugas itu haruslah terdiri atas orang-orang yang mampu dan mempunyai pengalaman yang cukup agar pelaksanaan pelatihan efektif.

5. Evaluasi Pelatihan

Merupakan tahap akhir pasca pelatihan. Tahap evaluasi ini perlu dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dijalankan berhasil mencapai tujuan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk keperluan evaluasi ini perlulah dibuatkan formulir atau blangko penilaian yang disebarkan kepada peserta pelatihan untuk menilai pelatih atau instruktur, tempat pelatihan, sarana pendukung seperti makanan, waktu pelatihan yang disediakan, dan beberapa kriteria pelatihan lainnya. Evaluasi

ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kegiatan pelatihan yang telah diselenggarakan, apakah pelatihan yang dilakukan telah sesuai dengan desain yang disusun sebelumnya, sejauh mana kesesuaian pelatihan yang diberikan kepada karyawan benar-benar dirasakan dapat membantu pekerjaan karyawan, dan sebagainya.

Sementara menurut Noe dalam Sudarmanto (2014) mengatakan, bahwa tahapan desain pelatihan terdiri dari:

1. Melakukan analisis kebutuhan yang berdasarkan pada analisis organisasi, analisis pekerjaan/jabatan, analisis perorangan/individual.
2. Memastikan bahwa para karyawan siap melakukan pelatihan, sehingga perlu disiapkan sikap, motivasi, dan keterampilan dasar.
3. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang meliputi: sasaran pembelajaran materi yang bermanfaat, praktik, umpan balik, komunitas pembelajaran, model, administrasi program.
4. Memastikan transfer pelatihan bagi manajemen, rekan, dan pendukung.
5. Mengembangkan rencana evaluasi yang terdiri dari mengidentifikasi hasil pembelajaran, memilih desain evaluasi, dan analisis biaya-manfaat.
6. Seleksi metode pelatihan antara tradisional dan pembelajaran.
7. Monitor dan evaluasi program meliputi; melakukan evaluasi, membuat perubahan, dan memperbaiki program.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang menunjang ke arah keberhasilan pelatihan menurut Rivai (2009) yaitu:

1. Materi yang dibutuhkan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latih, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2. Metode yang digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Kemampuan instruktur pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5. Peserta pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

6. Evaluasi pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

2.1.2.5 Indikator-Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011) komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.1.2.6 Metode-Metode Pelatihan

Terdapat beberapa metode pelatihan yang dikemukakan oleh Bangun (2012) yaitu:

1. *On the job training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan

latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapaun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

- Rotasi pekerjaan

Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

- Penugasan yang direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

- Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

- Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. *Off the job training*

Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- *Business games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

- *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

- *Case study*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian

Kompetensi adalah atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul. Atribut mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karenanya, atribut itu meliputi: persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Beberapa para ahli mengemukakan pengertian kompetensi. Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa Kompetensi adalah Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Pengertian lain disampaikan oleh Wibowo (2016), bahwa Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Sementara Margaret Dale dalam Sudarmanto (2014) berpendapat bahwa Kompetensi adalah dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Dengan demikian

kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki dan menjadi karakteristik seseorang yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli tersebut diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

2.1.3.2 Indikator-Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016) terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep diri

Adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Adalah informasi yang dimiliki orang lain dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau kompetensi kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Jika di telaah indikator yang dikemukakan oleh Wibowo diatas dapat diinterpretasikan, bahwa seseorang dapat disebut memiliki kompetensi, apabila:

- 1 Motif. Bahwa perilaku atau tindakan seseorang di dorong atau diarahkan oleh kemampuan pikirannya secara konsisten. Atau dengan lain, seseorang akan melakukan sesuatu yang dipikirkannya secara konsisten.
- 2 Sifat. Yaitu kemampuan fisik dan daya respon seseorang terhadap situasi yang dihadapi serta informasi yang diterima.
- 3 Konsep diri. Merupakan keyakinan dan sikap percaya diri seseorang atas dasar nilai-nilai atau prinsip hidup yang dimilikinya untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif.
- 4 Pengetahuan. Adalah segala informasi ilmiah, pengetahuan dan pengalaman tentang bidang pekerjaan tertentu yang melandasi pikiran dan tindakannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

- 5 Keterampilan. Adalah kemampuan dan kecekatan fisik dan mental yang merupakan daya seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang bersifat fisik maupun analitis – konseptual.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2014) terdapat 7 determinan yang memengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni:

1. Kepercayaan dan nilai;
2. Keahlian/keterampilan;
3. Pengalaman;
4. Karakteristik personal;
5. Motivasi;
6. Isu-isu emosional; dan
7. Kapasitas intelektual.

Secara rinci, 7 determinan yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2014) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku seseorang. Mengubah nilai dan kepercayaan diri seseorang membutuhkan waktu dan proses yang lama. Seseorang dikatakan mampu mengubah nilai dan kepercayaan diri, jika ia dapat berfikir dan bersikap menemukan hal yang baru dan menantang bagi dirinya.

2. Keahlian/Keterampilan

Merupakan aspek yang memegang peran sangat penting dalam membentuk kompetensi. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat mempengaruhi budaya perusahaan dan kompetensi pada individu. Dengan keahlian yang memadai, cukup bagi perusahaan untuk memberikan tugas dan tanggung jawabnya kepada mereka (karyawan).

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas atau pekerjaan. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri seseorang, menjadikan seseorang tersebut memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk ke dalam sikap dan perilakunya.

4. Karakteristik personal

Karakteristik kepribadian seseorang juga berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Berbagai macam karakteristik kepribadian seseorang dapat memunculkan beragam budaya yang diterapkan.

5. Motivasi

Merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan bagian dari kompetensi. Motivasi yang dibangun oleh seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan mempengaruhi hasil yang dicapai. Jika seseorang memiliki motivasi yang tinggi, menandakan bahwa faktor kompetensi mampu ditampilkan secara kreatif dan inovatif.

6. Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Hal ini dapat memicu yang semula positif dapat berubah menjadi negatif. Untuk menghindari hambatan dan blok-blok tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

7. Kapasitas intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Semakin tinggi kompeten seseorang, menandakan bahwa semakin kritis terhadap suatu hal yang dihadapi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1

Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Amelia C. Dusauw, dkk (2016).	Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado	X1= Pelatihan X2= Keterlibatan Kerja X3= Kompetensi Y= Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut Go Manado.
2.	Japerdi Wijayanto dan Lucky O. H. Dotulong (2017)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Plasa Multi Krindo Manado	X1= Pelatihan X2= Kompetensi X3= Motivasi Y= Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, kompetensi, dan motivasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.	X1= Pelatihan X2= Kompetensi X3= Lingkungan Kerja Y= Kinerja Pegawai	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan, kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.

4.	Endang Saefuddin Mubarak dan Hidayatullah Putra (2018)	The Influence of Training, Competence, and Motivation on Employees Performance of Workers Social Security Agency in Banten Province, Indonesia	X1= Pelatihan X2= Kompetensi X3= Motivasi Y= Kinerja Karyawan	SEM PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan motivasi untuk berprestasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
----	--	--	--	---------	--

Sumber: Data diolah

Berikut persamaan dan perbedaan dari masing-masing jurnal penelitian:

1. Persamaan

Tahun : Jurnal 3 dan 4 (2018)

Obyek : Jurnal 3 dan 4 (Instansi Pemerintah)

Variabel : Ke empat jurnal terdapat variabel Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Metode : Jurnal 1, 2, dan 3 menggunakan Analisis regresi linier berganda

Hasil : Keempat jurnal menunjukkan hasil bahwa Pelatihan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Perbedaan

Tahun : Jurnal 1 (2016) dan Jurnal 2 (2017)

Obyek : Jurnal 1 (Perbankan) dan Jurnal 2 (Industri Manufaktur)

Variabel : Keempat jurnal menggunakan variabel selain Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Keterlibatan Kerja, Motivasi, dan Lingkungan Kerja).

Metode : Hanya Jurnal 4 yang menggunakan SEM PLS

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja

Pelatihan Kerja adalah kegiatan yang sengaja dilakukan dalam periode tertentu dengan memberikan bekal ilmu pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditekuni karyawan.

Secara umum, pelatihan dapat bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitasnya. Manfaat lain dari pelatihan adalah semakin terampilnya karyawan sehingga akan dapat mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Bagi karyawan baru, atau yang baru ditugaskan pada bidang pekerjaan tertentu yang baru, jika tidak diberikan pelatihan sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan pada pihak karyawan maupun perusahaan.

Pada dasarnya program pelatihan dilakukan untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan gap antara ketentuan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Sebagai perusahaan harus mampu mengelola kegiatan pelatihan dengan baik agar mendapatkan hasil kerja karyawan yang baik pula.

Dengan adanya pelatihan kerja yang baik, maka kinerja yang dihasilkan karyawan semakin meningkat. Dengan demikian, semakin baik pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat pula kinerjanya. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Patricia M. Sahanggamu dan Silvy L. Mandey (2014) dalam penelitiannya yang berjudul

“Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya Manado”. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya Manado.

2.3.2 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi adalah dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Kompetensi merupakan modal yang berperan penting untuk diaplikasikan ke dalam pekerjaan. Karyawan diharapkan mampu mengasah kemampuan yang dimilikinya.

Karyawan yang memiliki kompetensi memadai atau unggul dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Dengan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik pula, dan akhirnya akan bermuara pada tercapai kinerja yang diinginkan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan perlu mengembangkan kompetensi karyawannya untuk menjadikan karyawan memiliki berdaya saing. Kompetensi yang tinggi dapat memberikan kontribusi yang tinggi pula. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hipotesis tersebut telah dibuktikan oleh Sitti Rizki Mulyani dan Mona Agus

Saputri (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kab. Solok. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat DPRD Kab. Solok.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti berpendapat bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi: Pelatihan Kerja dan Kompetensi.

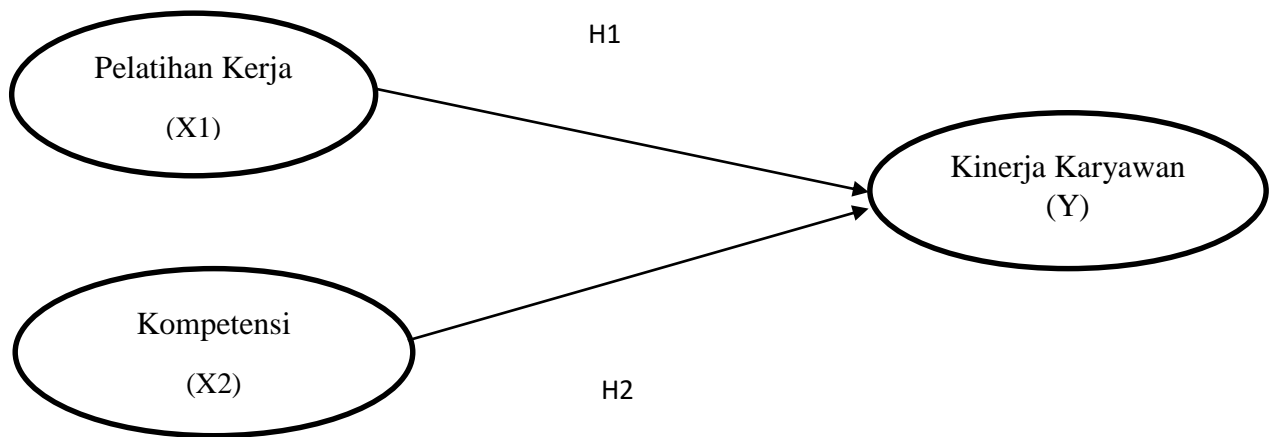
Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan suatu organisasi. Kinerja karyawan menjadi pusat perhatian organisasi. Melalui kinerja karyawan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa aspek yang dikemukakan oleh Jerry Harbour dalam Sudarmanto (2014), meliputi: produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, putaran waktu, penggunaan sumberdaya, dan biaya.

Untuk memperoleh kinerja karyawan yang tinggi, maka diperlukan pelatihan kerja dan kompetensi karyawan. Apabila pelatihan kerja dapat diterapkan dengan baik, maka menghasilkan performa yang baik pula. Begitu juga dengan kompetensi, jika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi.

Jadi semakin baik pelatihan yang diberikan kepada karyawan dan semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, secara umum peneliti dapat menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan tersebut diatas, maka peneliti dapat menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H2: Diduga terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

