

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

A. Landasan Teori

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), dimana pengertian kinerja (prestasi kerja) itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah akumulasi kinerja individu dan individu adalah asset bisnis (*Harvard Business Essetial*, 2006), kinerja berbicara tentang bagaimana melakukannya dan apa yang dilakukan, menurut Kotze – Stuart, 2009, kinerja adalah perilaku dalam pekerjaan dan sebagai alat umpan baik untuk mencapai tujuan. (dikutip dari Subari Subari dan Hanes Riady, 2015)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, menurut Mangkunegara, (2001:67) (dikutip dari Yuan Duana Pitra, 2013)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian



Dari berbagai pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah pencapaian karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan perusahaan tentu dengan hasil yang berkualitas, kuantitas, dan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2014:84) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor pemimpin, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 2) Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 3) Faktor sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 4) Faktor situasional, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Bacal (dalam Wibowo 2014:187) Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Menurut pandangan Williams (dalam Wibowo 2014:188) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau



kekurangan professional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Menurut Dessler (2003:321) (dikutp dari Cindi Ismi Januari, 2015) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian untuk mengukur dan mengevaluasi pekerja dalam melaksanakan tugas – tugas yang telah diberikan.

1) Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian sumber daya manusia sangat bervariasi. Proses penilaian terhadap manajer berbeda dengan penilaian terhdap pekerja teknis dan administrasi. Tenaga professional menghadapi tantangan yang berbeda dengan pekerja setengah terampil. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu mempertimbangkan relevansi proses penilaian kinerja. Menurut Allen (dalam Wibowo 2014:192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- a) **Timing.** Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tiak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahu. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjanya setiap hari.
- b) **Clarity.** Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- c) **Consistency.** Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sam adengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

2) Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Harvard (dalam Wibowo 2014:192) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- a) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- b) Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- c) Memberikan target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari.
- d) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- e) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- f) Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
- g) Mendapatkan kesenangan khusus.
- h) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- i) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- j) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- k) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- l) Membangun dialog yang sudah ada dia antara manajer dengan anak buahnya, dan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

m) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa ada maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Dari apa yang diungkapkan Harvard di atas, tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Sedangkan Allen (dalam Wibowo 2014:193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

- a) Penilaian kinerja yang dilkaukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun
- b) Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan
- c) Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Adistya Mahavira, (2014) indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Karyawan dapat melaksanakan tugas dengan professional.
2. Berintegritas dalam menjunjung tinggi organisasi perusahaan.
3. Melakukan rekomendasi yang diberikan pengawas.
4. Karyawan bekerja sesuai dengan SOP perusahaan.



5. Karyawan taat terhadap peraturan K3 dan 5S yang berlaku.
6. Melaporkan kepada atasan saat terjadi ketidakwajaran operasi.

Terdapat 6 (enam) indikator dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai dalam jurnal Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto, (2015) yaitu:

1) Kemampuan atas pekerjaan

Hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan target yang ditetapkan untuk tiap karyawan.

3) Ketelitian/keakuratan

Hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara menyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4) Loyalitas

Berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

dijadwalkan maupun yang tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.

5) Inisiatif

Berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.

6) Kerjasama

Kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

Menurut Mangkunegara (2001:67) dalam Yuan Duana Pitra, (2013) mengatakan bahwa indikator – indikator yang terdapat dalam kinerja meliputi :

- 1) Kuantitas pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Tercapainya target
- 4) Tepat waktu



Dengan uraian diatas maka peneliti akan memakai beberapa penilaian kinerja karyawan yang bersumber dari PT Putra Chandra Sentosa dan beberapa indikator menurut para ahli, yaitu :

1. Pencapaian target kerja
2. Teamwork (kerja sama Tim atau Divisi)
3. Loyalitas
4. Tepat waktu
5. Ketelitian / keakuratan
6. Kemampuan atas pekerjaan

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Andrew E dalam Anwar Prabu Mangkunegara, (2015:44), dikemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas

Menurut Simamora (2004:342) dalam Yuan Duana Pitra, (2013), pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah, guna meningkatkan tujuan – tujuan organisasional. Dalam pelatihan perlu diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan serta perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pelatihan merupakan bentuk pengembangan kompetensi untuk memenuhi tuntutan pemenuhan kinerja baik individu maupun perusahaan. Pelatihan didefinisikan sebagai pendekatan sistematis terhadap dampak peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009) dalam Subari Subari, (2015); Seperti yang direncanakan dalam upaya sistematis untuk memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pembelajaran dari pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam berbagai kegiatan pelatihan yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dan untuk menanamkan sikap yang diperlukan untuk kinerja spesifik yang paling sering diabaikan. (Bukley & Caple, 2009) dalam Subari Subari, (2015).

Dari defnisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses dalam mengembangkan pengetahuan kepada karyawan untuk mendapatkan kemampuan baru, dan keterampilan baru. Selain itu karyawan juga dapat lebih memahami pekerjaan, dan bertanggung jawab yang diberikan perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai dan juga meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, serta pengetahuan karyawan.

b. Metode pelatihan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan menurut Andrew E. Sikula (1981:243) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2015:52), yaitu :

1) *On The Job*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Aspek – aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Misalnya pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan training baru memperhatikannya.

2) *Vestibule* atau Balai

Suatu vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang menduduki suatu job. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan waktu yang sama.

3) Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimanapun suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh – contoh.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4) Simulasi

Simulasi adalah situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

5) *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (skill) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk – petunjuk cara mengerjakannya.

6) Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek – aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*.

c. Tujuan pelatihan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:45), tujuan pelatihan yaitu :

- 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

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai

d. Indikator Pelatihan

Indikator – indikator pelatihan menurut Rivai dalam Phitsa Mauliana, (2015) diantaranya :

1) Materi yang dibutuhkan

Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, 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 pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 6) Evaluasi pelatihan
Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat laku kerja, tingkat organisas, dan nilai akhir.

Indikator – indikator yang terdapat di pelatihan menurut Neo dalam Ilman Ataunur, (2015) yaitu :

- 1) Penilaian kebutuhan.
Penilaian kebutuhan yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.
- 2) Kesiapan terhadap pelatihan.
Mengevaluasi apakah para karyawan sudah siap untuk belajar.
- 3) Menciptakan lingkungan pembelajaran.
Memastikan peserta pelatihan dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya.
- 4) Memastikan Peralihan Pelatihan.
Mengacu pada penggunaan pengetahuan , keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja.
- 5) Memilih Metode Pelatihan.
Terkait dengan pemilihan metode pelatihan untuk mencapai pelatihan yang efektif.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Indikator – indikator yang terdapat di pelatihan menurut Yuan Duana Pitra, (2013) yaitu :

- 1) Frekuensi pelatihan
- 2) Metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan
- 3) Kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan yang akan diberikan kepada karyawan
- 4) Penguasaan *trainer* dalam menyampaikan materi pelatihan
- 5) Sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan

Dengan uraian diatas, maka peneliti memilih indikator – indikator yang akan digunakan, yaitu :

1. Materi yang dibutuhkan.
2. Metode yang digunakan.
3. Kemampuan instruktur pelatihan.
4. Kesiapan terhadap pelatihan.

3. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2014:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasai atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian,



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi adalah karakteristik atau perilaku spesifik seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, motif, nilai dan konsep diri yang memungkinkannya bekerja lebih efektif, unggul, dan sukses daripada yang lain (Boyatzis, 1982, di Velayudhan, 2011; Dubois, 1983 dan 1993 di Mills, 2006; Palan, 2007; Kesler, 2011, hal Xv). Kompetensi dapat diamati, diverifikasi, secara logis, digunakan sebagai referensi, dapat diandalkan, dan terkait dengan fungsi pekerjaan (Woods, 2010; Mills, 2006; Gupta, 2012; Jackson et. Al, 2011). Menurut Boyatzis (2008) kompetensi dapat dikembangkan melalui pelatihan. Kompetensi sebagai syarat untuk pemenuhan tugas (job demand), baik secara keseluruhan maupun sebagian harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Jika tidak cukup maka kompetensi ini bisa dikembangkan melalui pelatihan atau cara pengembangan kapasitas lainnya. (Subari Subari dan Hanes Riady, 2015)

Menurut Moeheriono (2009:3) dalam Phitsa Mauliana (2015), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tertentu. Pembentuk kompetensi berasal dari dalam diri individu ataupun melalui proses pembentukan kompetensi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang dalam hal pengetahuan dan keetrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

b. Faktor – faktor Yang Memengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell (2000:56-68) (dalam Wibowo 2014:283-286) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan Nilai – nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apa bila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

- b) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai – nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberik informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

c. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9), yang dikutip dari Wibowo (2014:272-273) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe *karakteristik kompetensi*, yaitu sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 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 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 keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Menurut Sutrisno (2009,:85) dalam Yuan Duana Pitra (2013), kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, mengamankan situasi, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

mendukung untuk periode waktu cukup lama, kompetensi memiliki beberapa karakteristik yaitu:

- 1) Pengetahuan
- 2) Keterampilan kerja
- 3) Perilaku
- 4) Pengalaman kerja

Menurut Wibowo (2014:273), mengatakan bahwa indikator kompetensi adalah :

1. Kemampuan menjalankan tugas.
2. Keterampilan.
3. Sikap yang menjadi karakteristik individu.

Dengan uraian diatas, maka peneliti memilih indikator – indikator kompetensi yang akan digunakan, yaitu :

1. Keterampilan.
2. Pengetahuan.
3. Konsep diri.
4. Kemampuan menjalankan tugas.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data penelitian tersebut adalah :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penelitian pertama dilakukan oleh Phitsa Mauliana¹, Ricky Frimansyah², Nanang Humaifi³, Yulia Sariwaty⁴ (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Aula Besar CRB. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, hasil penelitian ini ditemukan bahwa, pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang telah mengikuti implementasi dengan populasi 76 orang dan keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel.

Penelitian kedua dilakukan oleh Subari Subari¹, dan Hanes Riady² dengan judul “*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*”. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengambil populasi karyawan dengan sampel sebanyak 197 orang Karyawan yang tersebar di 12 PDAM di Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis dikonfirmasi kecuali hipotesis ketiga, karena motivasi tidak signifikan secara langsung mempengaruhi kinerja. Hal ini juga menyebabkan hipotesis keenam “signifikansi internal Komunikasi memoderatori efek motivasi terhadap kinerja tidak teruji”.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Yuan Duana Pitra (2013) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (BPT-BUN) Di Salatiga”. Penelitian ini menggunakan 48 responden yang merupakan pegawai Balai Proteksi Tanan dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga dengan tehnik sampel sensus. Hasil penelitian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja dengan nilai t hitung pelatihan sebesar $18,474 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja dengan nilai t hitung kompetensi sebesar $16,441 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dengan bahwa nilai t hitung komitmen organisasi sebesar $15,922 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ serta terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dengan nilai F hitung sebesar $305,707 > F$ tabel (2,79) dan signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Rerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berfungsi untuk membina dan mengembangkan kemampuan karyawan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Satu diantara sekian banyak tujuan program pelatihan yang dilakukan manajemen ialah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada prestasi kerjanya. Dalam penelitian Ilman Ataunur (2015), mengatakan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara pelatihan dengan kinerja adalah sangat rendah. Dari hasil penelitian ini didapat manfaat bahwa proses pelatihan yang dilakukan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun tingkat korelasi yang sangat rendah menandakan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini oleh perusahaan belum berdasarkan proses yang terencana dan terprogram.

H₁ : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Penjelasan tersebut sejalan dengan pendapat menurut Wibowo (2010) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Pernyataan tersebut menggambarkan kompetensi sebagai motor penggerak dari suatu kinerja, dan tinggi rendahnya kualitas dari suatu kinerja, dan baik buruknya kinerja dari pelaksanaan kegiatan tertentu. Menurut hasil Ilman Ataurun (2015), mengatakan bahwa kompetensi yang tinggi dimiliki karyawan, yaitu terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

H₂ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Pelatihan terhadap kompetensi

Menurut Rifki Aditya (2015), penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, ini dibuktikan dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Artinya bahwa kompetensi karyawan (Y1) akan dipengaruhi oleh pelatihan kerja (X), yaitu sebesar 0,719 (71,9%). Menurut Ninin Non Ayu Salmah (2012), mengatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power.

H₃ : Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

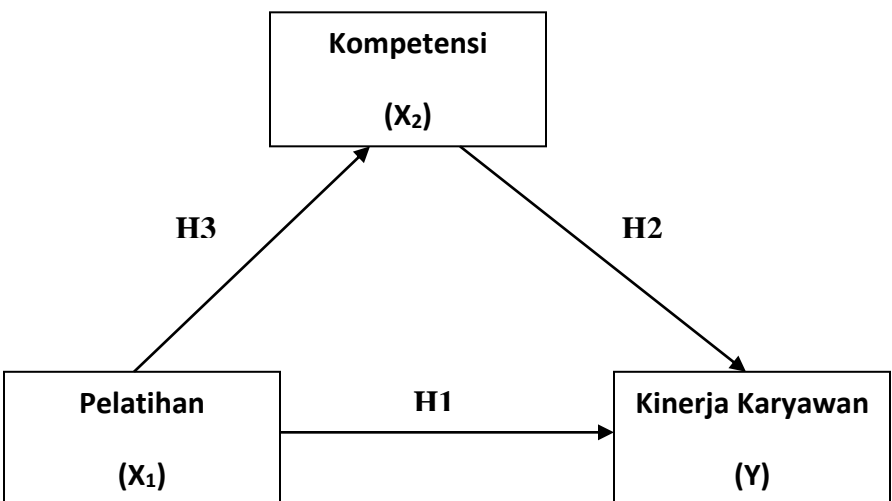
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Model Rerangka Pemikiran

Gambar 2.1



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.