

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **1.1.1. Kajian Teori**

##### **1.1.1.1. Kompetensi**

##### **1.1.1.2. Definisi Kompetensi**

Menurut Spencer (dalam Moeheriono, 2012:5) kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Menurut Mc.Ahsan (dalam Edy Sutrisno, 2009:203) kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sementara menurut Scale (dalam Edy Sutrisno, 2009:202) Kompetensi berasal dari kata competence yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Wibowo (2016:271) juga mengemukakan pendapatnya tentang kompetensi, bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kasmir (2016:179) mengungkapkan organisasi mengharapkan agar sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan secara benar dan menghasilkan hasil yang benar, maka karyawan itu dibekali dengan kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang yang dikerjakannya. Hal yang tak kalah pentingnya adalah bahwa setiap pekerjaan harus selalu diawasi agar jangan sampai terjadi penyimpangan.

Mangkunegara (2011:40) mendefinisikan kompetensi sumberdaya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia.

Berdasarkan beberapa pengertian kompetensi diatas, maka kompetensi merupakan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu bidang/ standar tertentu, dan hal itu akan tercermin dalam konteks pekerjaan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Kompetensi tidak hanya pengetahuan yang pasif, namun melakukan sesuatu. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menerapkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif

maka kepandaiannya tidak berguna. Jadi, kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan namun seorang karyawan mampu dalam mengerjakan sesuatu untuk mencapai hasil yang diinginkan dari satu pekerjaan yaitu pencapaian kinerja.

Berdasarkan jurnal Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin(2010) terkait “ *Impact of workers Competence on their performance in the Malaysian private service sector* “ menyatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Selain itu, SDM dan Karakteristik juga menentukan Kinerja di sektor jasa.

#### **1.1.1.3. Komponen Kompetensi**

Kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Hutapea dan Thoha dalam Mustika yang berjudul Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Batang (2013) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

**a. Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Bahkan dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi. Maka dari itu, karyawan yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

**b. Keterampilan**

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk karyawan-karyawan baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-

tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan.

c. **Perilaku**

Disamping pengetahuan dan ketrampilan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

d. **Pengalaman kerja**

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

Dari keterangan dimensi di atas, maka indikator yang relevan yang bisa digunakan untuk mengukur kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Mampu mengidentifikasi cara bekerja.
- b. Mampu menerapkan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan.
- c. Mengetahui kemampuan yang diperlukan perusahaan.
- d. Mampu berkomunikasi dengan baik.

- e. Mampu bekerja secara efektif dan efisien.
- f. Bersikap profesional.
- g. Memiliki jiwa leadership.

#### **1.1.1.4. Karakter Kompetensi**

kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu atau seorang karyawan seperti kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan/tugas yang berdasarkan dengan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta cara berpikir yang didukung oleh perilaku kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Wibowo (2013:325) terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, sebagai berikut:

1. *Motif* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. *Sifat* adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. *Konsep* diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. *Pengetahuan* adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. *Keterampilan* adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

#### **2.1.1.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Michael Zwell (2000) dalam Wibowo (2013:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

**1. Keyakinan dan nilai-nilai:**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif maka mereka tidak akan berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

**2. Keterampilan:**

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi.

**3. Pengalaman:**

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

**4. Karakteristik kepribadian:**

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, kemampuan bekerja dalam tim, dan memberikan pengaruh serta membangun hubungan.

**5. Motivasi:**

Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah.

**6. Isu Emosional:**

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.

**7. Kemampuan intelektual:**

Kompetensi tergantung pada pikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

## 1.1.2. Pelatihan

### 1.1.2.1. Definisi Pelatihan

Pelatihan Menurut Kasmir (2018 :126) merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan prilakunya. Karyawan yang baru di rekrut perlu penambahan ilmu pengetahuan agar mampu menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik. Noe (dalam Kasmir :126) menyebutkan training “*refers to a planned effort by by a company to facilitate the learning of job related knowledge, skill and behaviour by employees* “. Artinya, bahwa pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan terkait pekerjaan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan.

Selanjutnya pengertian pelatihan menurut Davis dan Werther dalam Sedarmayanti (2010), “*Training prepares people to do their present job and development prepares employess needed knowledge, skill and attitude*”. Artinya, bahwa pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara(2009:44) dikemukakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Berdasarkan jurnal Raja Abdul Ghafoor Khan (2011) dengan judul *“Impact of Training and Development on Organizational Performance”* menghasilkan penelitian bahwa Pelatihan dan Pengembangan mempunyai berpengaruh yang positif terhadap kinerja.

#### **1.1.2.2. Manfaat Pelatihan**

Dalam Rivai dan Sagala (2011) dijelaskan ada beberapa manfaat untuk karyawan, perusahaan serta dalam hubungannya dengan SDM, intra dan antragrup, dan pelaksanaan kebijakan. Manfaat tersebut antara lain :

##### **1. Manfaat untuk Karyawan**

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
- d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik;
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
- g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;

- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
- i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan;
- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
- k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan;
- l. Membantu menghilangkan rasa takut melakukan tugas baru.

## **2. Manfaat untuk Perusahaan**

- a. Mengerahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
- c. Memperbaiki moral SDM;
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
- f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan;
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
- h. Membantu pengembangan perusahaan;
- i. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
- j. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan;
- k. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
- l. Membantu pengembangan promosi dari dalam;

- m. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
- n. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;

### **2.1.2.3. Teknik Pelatihan**

Menurut Kasmir ( 2018 :138) dalam praktiknya teknik dalam pelatihan dan pengembangan karyawan ada dua macam, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Metode Praktis ( *On The Job Training* )**

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja. Artinya karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Dalam on the job training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- a. Struktur organisasi yang ada diperusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam ketrampilan
- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang dibagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

#### **2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi**

Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada karyawan melalui tatap muka secara langsung. Artinya pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Sistem perkuliahan dikelas

- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Workshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya

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

- a. Studi kasus
- b. *Role playing*
- c. *Business games*
- d. *Vestibule training*
- e. Latihan di Laboratorium untuk pekerjaan tertentu

#### 2.1.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Garry Desller (2011:244) dalam Rivai dan Sagala, bahwa dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu :

##### 1. Instruktur

Mempunyai keterampilan yang cukup untuk memberikan pelatihan, dalam menyampaikan materi mengetahui tujuan yang akan dicapai dalam program pelatihan dan selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk mempraktekan pelatihan yang sudah diberikan.

## **2. Peserta**

Peserta diharuskan untuk aktif dalam program pelatihan karyawan. Peserta harus bisa memahami materi yang disampaikan dan setelah dilakukan pelatihan, peserta diharapkan dapat mempraktekkannya dalam penyelesaian pekerjaan.

## **3. Materi (bahan)**

Materi akan lebih mudah diingat bila materi tersebut bermakna. Materi yang disampaikan harus mudah dimengerti oleh para peserta. Materi yang disampaikan juga harus sesuai dengan kebutuhan para karyawan serta dapat meningkatkan pengetahuan pada pekerjaannya.

## **4. Metode Pelatihan**

Metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan, serta pelatihan yang disampaikan mudah untuk dimengerti.

## **5. Fasilitas Pelatihan**

Tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, kondisi ruang kelas yang kondusif, dan peralatan yang digunakan layak untuk praktek kerja demi kelancaran pelatihan.

### **2.1.3. Pengembangan Karyawan**

#### **2.1.3.1. Definisi Pengembangan Karyawan**

Menurut Kasmir (2018:139) bahwa pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan. Artinya di dalam pengembangan karyawan adanya proses untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dan bekerja. Suwatno dan Priansa (2013:105) juga berpendapat bahwa pengembangan SDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan karyawan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Henry Simamora (2012:273) Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”.

Suwati et.al (2016) dalam jurnalnya *“Influence of Motivation Work, Career Development and Cultural Organization on the Job Satisfaction and implications on the Performance of Employees (Case on Babinminvetcaddam Iv/ Diponegoro.)”* menyatakan hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karier,

dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja.

Noe dalam ( Kasmir 2018:140) menyebutkan ada empat pendekatan pengembangan karyawan yaitu :

1. *Formal Edducation*
2. *Assesment*
3. *Job experience* yang terdiri dari :
  - *current Job*
  - *job rotation*
  - *transfer*
  - *promotion*
  - *downward moves*
  - *and temporary assignment*
4. *Interpersonal relationships* meliputi:
  - *monitoring*
  - *coaching*

Jadi, pengembangan karyawan sangat penting dilakukan perusahaan untuk meningkatkan bakat atau kemampuan dibidang lain sehingga menambah motivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah usaha manajemen perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan kemampuan bekerja individu sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasinya baik untuk kebutuhan saat ini maupun

kebutuhan masa depan melalui usaha-usaha seperti pendidikan, pelatihan, dan pembinaan, termasuk juga usaha pengelolaan karyawan. Pengembangan SDM merupakan usaha yang penting dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas terutama dalam meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan yang memiliki keterampilan, kemampuan kerja, serta loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. Terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan yaitu pada dasarnya Pelatihan adalah program yang diselenggarakan oleh organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pada karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan. Sedangkan, Pengembangan adalah proses pendidikan yang berkaitan dengan pertumbuhan karyawan secara menyeluruh, Pengembangan membangun kepribadian dan sikap karyawan untuk menghadapi tantangan di masa depan.

#### **2.1.3.2. Program Pengembangan Karyawan**

Menurut Kasmir (2018:143) program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan berbeda satu sama yang lainnya. Dalam praktiknya program pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

##### **a. Mengikuti pendidikan**

Artinya melalui pendidikan dengan paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman di bidangnya.

##### **b. Transfer antar bagian**

Merupakan pengembangan untuk karyawan yang sudah menepati suatu bagian terlalu lama.

### **c. Promosi ke suatu jabatan**

Artinya dengan cara memindahkan karyawan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi.

Program pengembangan SDM sangat perlu untuk dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Salah satu aspek yang dapat menunjang proses pengembangan SDM ini adalah aspek pendidikan. Pengembangan SDM juga mampu memotivasi para tenaga kerja untuk selalu giat dalam melakukan berbagai jenis pekerjaan. Melalui kegiatan ini, para tenaga kerja diarahkan untuk memiliki cara pandang yang baik mengenai organisasi dan dapat membantu dalam proses pembentukan SDM yang berkomitmen dan bertanggung jawab. Dengan begitu mereka bisa ikut berpartisipasi dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan key performance indicator atau kunci indikator kerja. SDM yang berkualitas akan membantu dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan sehingga organisasi dan perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik. SDM berkualitas yang berkualitas juga dapat melakukan berbagai macam tugas yang menyangkut kemajuan perusahaan meliputi bidang perencanaan dan operasional.

#### **2.1.3.3. Tujuan Pengembangan Karyawan**

Menurut Kasmir (2018:141) tujuan pengembangan karyawan adalah:

##### **1. Menggali bakat terpendam**

Maksudnya adalah setiap karyawan memiliki bakat-bakat tertentu yang belum dikembangkan sehingga dengan melalui pengembangan bakat yang terpendam dapat dimaksimalkan.

## **2. Penyegaran kembali**

Dengan melalui program pengembangan, maka karyawan akan menemukan kembali rasa kepercayaan dirinya, sekaligus menyegarkan kembali semangat kerjanya.

## **3. Memperbaiki kinerja karyawan**

Selama mengikuti pengembangan, karyawan terus ditempa sehingga menjadi makin mampu dan ahli dibidangnya.

## **4. Meningkatkan motivasi kerja**

Dengan mengikuti pengembangan karyawan, maka diharapkan motivasinya kembali bangkit dan menguat.

## **5. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja**

Dengan mengikuti program pengembangan diharapkan karyawan kembali bergairah bekerja dan tidak loyo untuk mengerjakan pekerjaannya.

## **6. Meningkatkan semangat kerja**

Diharapkan timbul semangat baru untuk bekerja dengan mengikuti pengembangan karyawan.

## **7. Kebutuhan promosi dan rotasi/mutasi karyawan**

Pengembangan karyawan juga bermanfaat dalam rangka rotasi/mutasi karyawan ke bidang atau wilayah lain guna menambah pengetahuan dan pengalamannya di bidang tertentu.

## **8. Meningkatkan rasa kebersamaan**

Dengan mengikuti pengembangan karyawan otomatis akan timbul rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik antar karyawan.

Banyak manfaat bagi perusahaan yang didapat dalam melakukan pengembangan karyawan yaitu salah satunya peningkatan kinerja perusahaan dengan didukung karyawan yang sudah terampil dibidangnya yang berdampak terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Sementara manfaat bagi karyawan akan menjadikan karyawan tersebut menjadi lebih ahli dibidangnya atau professional dan menjadi nilai tambah bagi karyawan itu sendiri.

### **2.1.4. Kinerja Organisasi**

#### **2.1.4.1. Definisi Kinerja**

Menurut Menurut Moehariono (2012: 95) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Edy Sutrisno (2010:170) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.

Sementara menurut Nurlaila (2010:71) menyatakan bahwa performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai

dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari rangkaian kegiatan manusia yang dapat dipertanggung jawabkan secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi perusahaan.

Moeheriono (2016:63), menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga kinerja yang dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Kinerja Operasional (*Operation Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.

b. Kinerja Administratif (*Administratif Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi anatar unit kerja dalam organisasi.

c. Kinerja Strategi (*Strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategic, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya.

Menurut Jackson (2009:378) kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan .Kinerja karyawan yang umum untuk pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

#### 2.1.4.2. Faktor-Faktor Penentu Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Tiar R (2015) faktor penentu yang mempengaruhi kinerja, pencapaian prestasi atau kinerja individu adalah:

1. **Faktor Individu**, dimana individu yang normal adalah individu yangn memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan

atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat perbedaan kinerja (prilaku kerja) antara karyawan yang satu dengan yang lain dan faktor yang menyebabkannya.

2. **Faktor Lingkungan Kerja Organisasi**, sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang trelatif memadai.

Sementara menurut Kasmir (2016) faktor penentu yang mempengaruhi Kinerja, adalah:

1. **Kemampuan dan Keahlian**

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

2. **Pengetahuan tentang pekerjaan.**

Seseorang. Mengetahui tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya.

### **3. Rancangan Kerja**

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### **4. Kepribadian**

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

### **5. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dorongan atau motivasi yang baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

### **6. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

### **7. Gaya Kepemimpinan**

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### **8. Budaya Organisasi**

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### **9. Kepuasan Kerja**

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### **10. Lingkungan Kerja**

Merupakan suasana atau kondisi sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

#### **11. Loyalitas**

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### **12. Komitmen**

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. 13) Disiplin Kerja Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

#### **13. Disiplin kerja**

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh.

#### **2.1.4.3. Dimensi Kinerja**

Menurut Bernardin dan Russell dalam Kaswan (2012:187) ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur Kinerja, yaitu:

##### **1. Kualitas**

Yaitu seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

##### **2. Kuantitas**

Yaitu jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

##### **3. Waktu**

Yaitu seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

##### **4. Efektivitas Biaya**

Yaitu seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit atau contoh penggunaan sumber daya.

## 5. Kebutuhan untuk Supervisi

Yaitu seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

## 6. Dampak Interpersonal

Yaitu seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (goodwill) dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

Kinerja dapat diukur dari indikator yang dikemukakan Anwar Prabu (2010:9) yang dibagi ke dalam empat dimensi dengan sepuluh indikator yaitu:

### a. Dimensi Kuantitas Kerja

Dengan indikator sebagai berikut :

-Kecepatan

-Kemampuan

-Kerapihan

-Ketelitian

-Hasil Kerja

### b. Dimensi Kerja Sama

Dengan indikator sebagai berikut :

- Jalin kerja sama

- Kekompakan

### c. Dimensi Tanggung Jawab

Dengan indikator sebagai berikut :

- Hasil kerja
- Mengambil keputusand.

d. Dimensi Inisiatif

Dengan indikator sebagai berikut :

- Kemampuan

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu diperlukan untuk menambah pengetahuan mengenai hubungan antar variabel yang akan diteliti, yaitu tentang Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan. Dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ahmad Badawi Saluy et Al (2019) Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel di MAKOSEK HANUDNAS I. <i>Journal of Management &amp; Bussines Review Vol. 16, No. 1, 2019 : 87-109.</i>	Pelatihan, Kompetensi, Kinerja	Variabel Pelatihan dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja personel

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 2 | <p>Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood(2012).<br/>Business Management and Strategy<br/>ISSN 2157-6068<br/>2015, Vol. 6, No. 1<br/>Impact of Training on Employee Performance</p>  | <p>Pelatihan Karyawan</p>                                     | <p>Pelatihan, karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta Kompetensi dan Keterampilannya</p>   |
| 3 | <p>Anam Amin (2013).<br/><i>Middle East Journal of Scientific Research</i><br/>Vol.17. No. 9. <i>The Impact of Employees Training On the Job Performance</i></p>  | <p>Pelatihan Karyawan, Kinerja karyawan</p>                   | <p>Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan korelasi yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.</p>  |
| 4 | <p>Abeba Mitiku Asfaw, Meselr Damte Argaw, Lemessa Bayissa (2015).<br/><i>Journal. Hum. Resour. Sustain. Stud. Vol.3 No.4, December 07, 2015. The Impact Of Training and Development on Employee Performance and Efectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-city, Addis Ababa, Ethiopia,</i></p> | <p>Pelatihan, Pengembangan karyawan dan kinerja karyawan.</p> | <p><i>Research the most frequent methods of training (demonstration) and re demonstration by trainees, we can conclude that the method of training facilitation has a successful outcome which was observed in employee performance and organizational effectiveness.</i></p> |

- |   |   |                                     |  |
|---|---|-------------------------------------|--|
| 5 | Azara Shaneen et al (2013). <i>Interdisciplinery Journal of Contemporary Research in Business</i> Vo.5, No.4. <i>Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance</i>  | Pelatihan Karyawan                  | Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.  |
| 6 | Masydzulhak Djamil, Popy Novita Pasaribu, Halimah (2015). <i>Jurnal Manajemen</i> Vol.6, No. 2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Bogor   | Kompetensi Pegawai                  | Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai  |
| 7 | Suhail Mahmoud Al-Zoubi and Majdoleen Sultan Bani Abdel Rahman (2011). <i>Jurnal Ilmiah Pendidikan. Volume 2 (3): 1021-1030. The Effects of a Training Program in Improving Instructional Competencies for Special Education Teachers in Jordan</i> | Pengaruh Program Pelatihan Karyawan | Kelompok guru yang mendapat modul program Pelatihan mengalami peningkatan Kompetensi dibanding guru yang mendapat Pelatihan konvensional |

- |    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 8  | Shaikhah Alainati (2010). <i>European and Mediterranean Conference on Information Systems, Abu Dhabi, 12-13 April 2009. The Effect of Education and Training on Competency</i>                     | Hubungan pelatihan dengan kompetensi                  | Ada hubungan positif antara Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi  |
| 9  | Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin(2010). <i>Business And Economic Horizon Journal, Vol.2 (2). Impact of workers' Competence on their performance in the Malaysian private service sector</i>    | Kompetensi, kinerja karyawan                          | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Selain itu, SDM dan Karakteristik juga menentukan Kinerja di sektor jasa. |
| 10 | Raja Abdul Ghafoor Khan (2011). <i>Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011 Impact of Training and Development on Organizational Performance</i> | Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, kinerja karyawan | Pelatihan dan Pengembangan mempunyai berpengaruh yang positif terhadap kinerja.   |
| 11 | Uzma Hafeez (2015). <i>Business Management Strategy. Vol 6. No. 01 Effects of Training on Employee Performance</i>   | Pelatihan Karyawan, Kinerja karyawan                  | Pelatihan memiliki dampak yang jelas pada kinerja karyawan.   |

- |    |  |   |  |
|----|--|---|--|
| 12 | <p>Sholehatusya'diah<br/>(2017). eJournal<br/>Administrasi Negara<br/>Volume 5 , (Nomor 2 )<br/>2017: 5789 -5802<br/>ISSN 0000-0000,<br/>ejournal.an.fisip-<br/>unmul.ac.id. Pengaruh<br/>Kompetensi Kerja<br/>terhadap Kinerja<br/>Karyawan Di<br/>Kantor PT. Kitadin<br/>Tenggarong Seberang</p> | <p>Kompetensi<br/>dan kinerja<br/>karyawan</p>                  | <p>Kompetensi dan Motivasi<br/>secara bersama-sama<br/>berpengaruh signifikan<br/>terhadap Kinerja</p>                   |
| 13 | <p>Mochammad Irzal1<br/>Ivonne Saerang2<br/>Rotinsulu J Jopie3<br/>(2017). <i>Jurnal EMBA</i><br/><i>Vol.5 No.2Juni 2017,</i><br/><i>Hal. 1132–1141.</i><br/>Pelatihan Dan<br/>Pengembangan SDM<br/>Dalam Rangka<br/>Meningkatkan Kinerja<br/>Jurnal OnLine di<br/>Detikkawanua.Com</p>            | <p>Pengaruh<br/>Pelatihan dan<br/>Pengembangan<br/>karyawan</p> | <p>Motivasi, Pelatihan dan<br/>Pengembangan, dan<br/>Kepemimpinan berpengaruh<br/>signifikan dengan Kinerja<br/>Guru</p> |

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <p>14 Ignatius Ario Sumbogo<sup>1</sup>, Ngadino Surip dan Diposumarto<sup>2</sup> (2017). <i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.2, No.3, Oktober 2017: 331 - 340 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.</i><br/>Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Repertor, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di PT SWC</p> | <p>Kompetensi, kinerja karyawan, Pelatihan</p>         | <p>Kompetensi dan Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Magna Indonesia</p> |
| <p>15 Oduma Caroline dan Were Susan (2014). <i>International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship, Vol 1-2. Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A case of Kenyatta University</i>”.</p>   | <p><i>Career Development, Employee Performance</i></p> | <p>Career Development berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance.</p>                     |
| <p>16 Elnaga dan Imran (2013). <i>European Journal of Business and Management, Vol.5. No. 2.</i> Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan</p>   | <p>Pelatihan Dependen: Kinerja Karyawan</p>            | <p>Penelitian ini menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.</p>   |

- 17 Ganapathy, S&Ashokkumar, M (2017). *ISSN: 2249-7196 IJMRR/May 2017/ Volume 7/Issue 5/Article No-6/584-595 S. Ganapathy et. al., / International Journal of Management Research & Review A Study on Human Resource Management Practices (HRM) and Job Satisfaction of Employees of Paramedics in Private Hospitals*
- Pelatihan dan Pengembangan
- Hasil Analisa korelasi menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kompensasi dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, kerjasama tim dan performance appraisal, berpengaruh positif dan moderat terhadap kepuasan kerja dari tenaga medis di rumah sakit swasta.
- 18 Suwati et.al (2016). *Journal of Management. ISSN : 2502-7689 Vol 2, No 2 (2016). Influence of Motivation Work, Career Development and Cultural Organization on the Job Satisfaction and implications on the Performance of Employees (Case on Babinminvetcaddam Iv/ Diponegoro.)*
- Pengembangan karyawan, kinerja organisasi
- Pengembangan karier, dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja.
- 19 Maimuna Muhammad Nda & Dr. Rashad Yazdani Fard (2013). *G.J.C.M.P., Vol.2 (6):91-93. ISSN: 2319 – 7285. The Impact of Employee Training And Development On Employee Productivity*
- Pelatihan dan pengembangan
- Pelatihan dan pengembangan berpengaruh bersignifikan positif pada produktivitas karyawan

- 20 Sunday Isaac Eneh (2015). *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 1, January 2015, PP 57-65 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online). *The Effect Of Job Training On Workers' Efficiency and Productivity: A Study Of Pamol Nigeria Limited, Calabar*
- Dampak Pelatihan kerja dan Kinerja
- Pelatihan kerja mengarah pada kepuasan kerja dan kinerja pekerja yang tinggi.
- 21 Asep Kurniawan, *Journal of Business and Economics, Vol. 4 No. 8 (2014:1430-1441)*. *The Influence of Competency and Commitment to Organizational Citizenship Behavior and Its Impact to Employee Productivity Based on Perception of Supervisor: A Survey at Star Hotels in West Java*
- Dampak Kompetensi dan Kinerja
- Pengaruh kompetensi karyawan dan komitmen organisasi memiliki peran yang besar untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

- 22 P.M. Sahanggamu & S.L. Mandey(2014). *Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 514-523.* Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya
- Pelatihan kerja dan Kinerja karyawan
- Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.
- 23 Nancy Yusnita (2015). JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi) Volume 1 No. 1 Tahun 2015, Hal. 1-5. Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Cibalung Happy Land Bogor
- Pelatihan, Kinerja Karyawan
- Kesimpulan menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja
- 24 Dina Rande (2016). e Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 2, Februari 2016 hlm 101-109 ISSN: 2302-2019. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara
- Kompetensi, Kinerja karyawan
- kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawannya di perusahaan tersebut.

- |    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 25 | <p>Denny Triasmoko<br/>Moch. Djudi Mukzam<br/>Gunawan Eko<br/>Nurtjahjono (2014).<br/>Jurnal Administrasi<br/>Bisnis (JAB) Vol. 12<br/>No. 1 Juli 2014 <br/><i>administrasibisnis.stude<br/>ntjournal.ub.ac.id.</i><br/>PENGARUH<br/>PELATIHAN KERJA<br/>TERHADAP KINERJA<br/>KARYAWAN<br/>(Penelitian pada<br/>Karyawan PT Pos<br/>Indonesia (Persero)<br/>Cabang Kota Kediri)</p> | Pelatihan dan<br>Kinerja                         | <p>Hasil menunjukkan bahwa<br/>Pelatihan kerja berpengaruh<br/>siknifikan terhadap kinerja<br/>karyawan</p>  |
| 26 | <p>Halil Zaim, Mehmet<br/>Fatih Yaşar, Ömer Faruk<br/>Ünal (2013). <i>Journal of<br/>Global Strategic<br/>Management Vol. 7 No.<br/>2 Analyzing The Effect<br/>of Individual<br/>Competencies of<br/>Performance : A Field<br/>Study in Services<br/>Industries in Turkey.,</i></p>   | Kompetensi,<br>kinerja<br>karyawan               | <p>Ada hubungan positif antara<br/>Kompetensi dan Kinerja.<br/>Selain itu, Kompetensi inti<br/>yang ternyata memiliki<br/>pengaruh yang paling<br/>signifikan terhadap Kinerja<br/>individu.</p> |
| 27 | <p>Rifki Aditya<br/>Hamidah Nayati Utami<br/>Ika Ruhana (2015).<br/>Jurnal Administrasi<br/>Bisnis (JAB) Vol. 27<br/>No. 2 Oktober 2015.<br/>Pengaruh Pelatihan<br/>Terhadap Kompetensi<br/>Dan Kinerja Karyawan<br/>(Studi Pada Karyawan<br/>PT. PLN (Persero)<br/>Distribusi Jawa Timur</p>   | Pelatihan,<br>Kinerja<br>Karyawan,<br>kompetensi | <p>Hasil penelitian menunjukan<br/>bahwa pelatihan<br/>berpengaruh positif terhadap<br/>kompetensi dan signifikan<br/>terhadap peningkatan kinerja<br/>pegawai di PT PLN -Jatim</p>              |

- 28 Eli Yulianti (2015). Pelatihan, Kinerja Karyawan Hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa Grand Fatma Hotel menganggap sangat penting adanya pelatihan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini karena karyawan apabila tidak dilakukan pelatihan kerja terlebih dahulu maka dia tidak bisa bekerja secara baik dan produktif di dalam perusahaan
- 29 Lucia Nurbani Kartika (2014). Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Volume XVII No. 1, April 2014. ISSN 1979 -6471. PENGARUH TINGKAT KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI PERKANTORAN Kompetensi Kerja dan Kinerja Karyawan Secara parsial variabel kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.
- 30 Wen-Hwa Ko (2012). *International Journal of Hospitality Management* Volume 31, Issue 3, September 2012, Pages 1004-1011. *The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence* Kompetensi profesional, pengembangan karir karyawan Secara keseluruhan terdapat hubungan kompetensi profesional, kepuasan kerja dan pengembangan karir
- 31 Ignacio Danvila del Valle, (2013). *Revista Internacional de Organizaciones*, n° 10, junio 2013, 156–179 ISSN: 2013-570X; Kompetensi dan pengembangan karyawan Keterampilan sangat penting dan sumber daya manusia profesional memiliki tanggung jawab untuk membantu karyawan mengembangkan kapasitas

EISSN: 1886-4171.  
<http://www.revista-rio.org> The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence

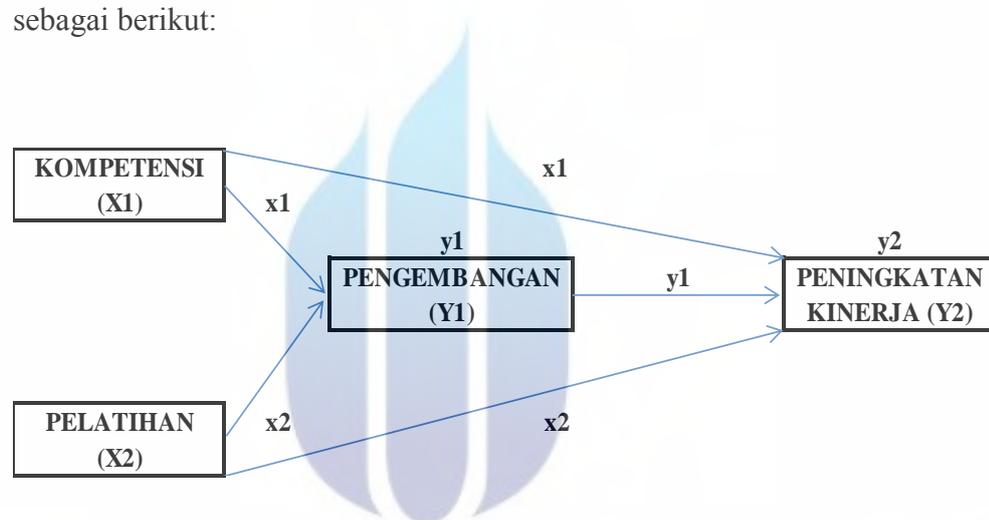
mereka

- |    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 32 | Nelson Jagero (2013), <i>International Journal of Humanities and Social Science</i> . Vol. 2 No. 22 [Special Issue – November 2012. <i>Relationship Between On The Job Training and Employee's Performance In Courier Companies in Dar Es Salaam, Tanzania.</i> | Pelatihan dan Kinerja Karyawan                                       | Ada hubungan besar antara pelatihan on_the_job dan kinerja karyawan di DHL dan FedEx. Program pelatihan On the job benar-benar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan   |
| 33 | Abogsesa dan Kaushik (2017), <i>International Journal of Civic Engagement and Social Change</i> . Vol : 4(3). Hal 53 – 68. <i>Impact of Training and Development on Employee Performance : A Study of Libya Bank.</i>   | Independen: Pelatihan dan Pengembangan<br>Dependen: Kinerja Karyawan | Hasil penelitian ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat relevan dan efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap anggota staf. Namun pelatihan tidak memiliki pengaruh apa pun terhadap inovasi, ketidakhadiran, tingkat perputaran pekerjaan, dan kepuasan kerja. Namun demikian, pelatihan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. |

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen (bebas) dan dua variabel dependen (terikat). Penulis mengambil faktor-faktor yang

diteliti seperti kompetensi (X1) dan pelatihan SDM (X2) sebagai variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikatnya. Pengembangan karyawan (Y1) dan kinerja perusahaan (Y2) sebagai variabel dependen atau variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Maka disusunlah sebuah kerangka teoritis yang akan menggambarkan alur pemikiran serta perumusan hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1, yaitu sebagai berikut:



#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini merupakan perumusan sementara terhadap variabel-variabel yang telah dirancang sesuai kerangka pemikiran.

Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

$H_1$  : Kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja ( $Y_2$ )

$H_2$  : Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja ( $Y_2$ )

H<sub>3</sub> : Pengembangan Karyawan (Y<sub>1</sub>) berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja (Y<sub>2</sub>)

H<sub>4</sub> : Kompetensi (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap Pengembangan (Y<sub>1</sub>)

H<sub>5</sub> : Pelatihan (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Pengembangan (Y<sub>1</sub>)

H<sub>6</sub> : Kompetensi (X<sub>1</sub>) berpengaruh tidak langsung terhadap Peningkatan Kinerja (Y<sub>2</sub>) melalui Pengembangan Karyawan (Y<sub>1</sub>)

H<sub>7</sub> : Pelatihan (X<sub>2</sub>) berpengaruh tidak langsung terhadap Peningkatan Kinerja (Y<sub>2</sub>) melalui Pengembangan Karyawan (Y<sub>1</sub>)

