

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian ini penulis akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian. Teori-teori yang akan penulis bahas yaitu mengenai pelatihan, kompetensi, dan prestasi kerja pegawai. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Sebelum menjelaskan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu di ketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan manajemen. Manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Semakin baik manajemen maka akan semakin memudahkan terjuwudnya suatu tujuan baik dari segi internal seperti organisasi, pegawai, maupun dari segi eksternal seperti masyarakat. Dengan adanya manajemen dapat meningkatkan hasil yang ingin diperoleh suatu organisasi, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan serta untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut James A.F Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2013:8), mendefinisikan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut T. Hani Handoko (2013:10) :

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*Staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*Leading*), dan pengawasan (*Controlling*)”.

Menurut G.R. Terry (2010:16), menjelaskan bahwa :

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Jadi sumber daya manusia itu merupakan salah satu

dimensi yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Edy Sutrisno (2016:7), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.”

Menurut Marwansyah,(2016:4) :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan antar pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting dalam suatu organisasi yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut adalah implementasi manajemen

sumber daya manusia (MSDM). Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional, adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut flippo dalam Tjuu Yuniarsih dan Suwatno (2011:5) terdiri dari :

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistem mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuaipada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM dimasa yang akan datang.

2. Rekrutment dan seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang di tawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.

3. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan pendidikan dan pengembangan.

4. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa di definisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk gaji, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan, imbalan nonfinansial

5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja, sedangkan Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan industrial

Hubungan industrial atau hubungan para pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.

7. Penelitian sumber daya manusia

Penelitian atau riset sumberdaya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Riset SDM dapat juga di definisikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM

2.1.2 Pelatihan

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pengertian pelatihan menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Menurut Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2016:67), “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”

Menurut Gary Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa :

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam

meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.1.2.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016:156) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016:156) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2014:167-168), dapat dikategorikan sebagai berikut :

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. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
2. Manfaat untuk perusahaan
- a. Mengarahkan 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. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal

- e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

2.1.2.2 Sasaran Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:166), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

2.1.2.3 Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016:207-215) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:
 - a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
 - b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
 - c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.

- d. *Demonstration and Example* (demonstrasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :
- a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :
- 1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.
 - 2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.

- 3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- 4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- 5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.
- 6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.
- 7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung

dialam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi

- 1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.
- 2) *Conference* (konferensi/seminar), Konferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
- 3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Efectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan

3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016:156), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

2.1.2.5 Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini.

Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang dilakukan diantaranya :

- a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan
- b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
- c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.

2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*), Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu :
 - a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
 - b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.

- c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.
2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :
 - a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
 - b. menetapkan metode yang paling tepat;
 - c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
 - d. memilih dari beraneka ragam media;
 - e. menetapkan isi;
 - f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
 - g. menyusun urutan pelatihan.
3. Penerapan Pelatihan Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.
4. Evaluasi Pelatihan Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah

pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

2.1.2.6 Dimensi Dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingatkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kaulifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan.

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

2.1.3 Kompetensi

Suatu organisasi yang sering mengalami penurunan prestasi kerja, salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya. Penurunan prestasi kerja akan mempengaruhi

kualitas dari organisasi tersebut. Pengertian kompetensi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:5) mengemukakan bahwa :

“Kompetensi adalah 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”.

Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2014:230) mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik, dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan para *average performers*”

Menurut Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa :

“Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang yang berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja yang membuat orang tersebut mampu menjalankan tugasnya dalam organisasi.

2.1.3.1 Jenis-jenis Kompetensi

1. Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya

pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moehariono (2014:14) kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yang terdiri dari kompetensi *threshold* atau kompetensi minimum yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

2. Kompetensi jabatan

Menurut Moehariono (2014:42) Kompetensi jabatan (*job competency*) mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan (*matching*) dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

3. Kompetensi organisasi

Menurut Moehariono (2014:76) Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber

daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudian kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. Kemudian kompetensi mempunyai kelebihan sulit ditiru oleh pesaing lain, sebab bersifat *distinctive and specific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentukan kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kompetensi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competence based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Hutapea Dan Nuriana (2011:16-19) kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk :

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku

pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan pengembangan organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8. Sistem imbal jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut Ruky dalam Edy Sutrisno (2016:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan sertamemfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya pengalaman.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah kenyatannya, kepribadian seseorang dapat berubahkan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif dari seorang pegawai.

6. Kemampuan intelektual

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

2.1.3.4 Dimensi Dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:5) dimensi dan indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2. Motif

Indikatornya seperti memberi dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

3. Konsep diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa dan perilaku yang baik didalam instansi.

4. Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

5. Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

2.1.4 Prestasi Kerja

Kinerja atau prestasi kerja dalam organisasi merupakan suatu jawaban dari sebuah keberhasilan atau kegagalan dari tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak para pemimpin suatu organisasi tidak mengetahui secara langsung betapa buruknya kinerja yang telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Adapun beberapa para ahli mendefinisikan tentang prestasi kerja yaitu sebagai berikut :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2013:94), menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu”.

Menurut Edy Sutrisno (2016:151), menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”.

Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya dalam melaksanakan tugas dengan kemampuannya dan pengalaman untuk mencapai tujuan.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67), bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang pegawai meliputi 2 hal yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-

hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Sedangkan menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2016:151) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Faktor Individu

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role/ Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Faktor Lingkungan, yang meliputi

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu

- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan.

2.1.4.2 Penilaian Prestasi Kerja

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengetahui informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Murphy dan Cleveland dalam Edy Sutrisno (2016:154)

Penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan, dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.

Menurut Panggabean, 2002 dalam Sutrisno (2010:153), Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi

2.1.4.3 Penilai dan Periode Penilaian Prestasi Kerja

1. Penilai

Menurut marwansyah (2016:237), pada umumnya bagian atau departemen SDM bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi program penilaian kerja. Terdapat beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja yaitu:

- a. atasan langsung, hampir sebagian perusahaan menggunakan hanya atasan langsung sebagai penilai kinerja seseorang
- b. bawahan, bawahan lebih cenderung memberikan perspektif yang berbeda dengan perspektif penyelia maupun pegawai itu sendiri.
- c. rekan kerja, karena rekan kerja memiliki kontak yang terus-menerus dan kesempatan untuk mengamati perilaku satu sama lain, kita bisa berharap bahwa penilaian mereka paling valid
- d. penilaian kelompok, penilaian yang mencakup penggunaan dua orang atau lebih manajer, yang mengenal dengan baik kinerja karyawan, untuk menilai kinerja sebagai satu tim.
- e. penilaian oleh diri sendiri, terdapat dua faktor yang mempengaruhi validitas penilain oleh diri sendiri adalah karakteristik dari orang yang melakukan evaluasi diri dan kondisi tempat kerja penilaian di lakukan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:74) Dalam melakukan penilaian kinerja terdapat aspek-aspek yang harus di perhatikan oleh penilai kinerja pegawai antara lain:

- 1) *Halo Effect*, penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
- 2) *Liniency* (penilaian terlalu lunak), penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.
- 3) *Strickness* (penilaian terlalu ketat), penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.
- 4) *Central tendency* (kecenderungan memberikan nilai tengah), penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada pegawai
- 5) *Personal Biases*, penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior, lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

2. Periode penilaian

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja atau kinerja dapat di lakukan secara formal dan informal, yaitu

- a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun.
- b. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

2.1.4.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut marwansyah (2016: 247-256) metode penilaian prestasi kerja atau kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. Skala penilaian (*Rating Scales*), hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam satu skala. Skala ini dibagi menjadi 5 sampai 7 kategori, yang sering didefinisikan dengan menggunakan kata sifat, seperti sangat memuaskan, rata-rata, atau tidak memuaskan. Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan di dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja
2. Kejadian kritis (*critical incidents*), penilaian dengan cara manajer akan mencatat tindakan-tindakan yang memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas sebuah bagian baik secara positif atau negatif. Tindakan-tindakan ini disebut kejadian kritis.
3. Esai/Esai Naratif (*Essay/Narrative Essay*), dengan metode esai penilai menulis sebuah narasi yang menguraikan kinerja karyawan. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan dari pada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari
4. Standar pekerjaan (*Work Standards*), metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

5. Peringkat (*Ranking*), dalam metode ini penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.
6. *Force Distribution*, dalam metode ini penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.
7. *Force-Choice and Weighted Checklist Performance Reports*, dalam metode *Force-Choice* kepada penilai diberikan serangkaian pernyataan tentang seorang pekerja dan penilai harus menunjukkan item apa yang paling tepat menggambarkan perilaku pekerja sedangkan untuk metode *Weighted Checklist Performance Reports* penilai mengisi atau melengkapi formulir yang sama dengan metode *Force-Choice*, tetapi respons yang diisi oleh penilai diberi bobot yang berbeda.
8. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam bekerja.
9. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu, dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

2.1.4.5 Tujuan dan Kegunaan Prestasi Kerja

Dalam setiap organisasi atau perusahaan terdapat tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang mana nantinya akan tercapai tujuan perusahaan dengan baik.

Tujuan dari prestasi kerja menurut Melayu S.P Hasibuan (2013:89) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

Prestasi karyawan digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan, bagi para karyawan dengan adanya penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka atau karyawan. Karyawan itu sendiri merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan

dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada pada individu karyawan dapat diketahui.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator prestasi kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), dikatakan bahwa kinerja pegawai meliputi lima aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kualitas kerja yang baik dapat menghindari kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan

3. Tanggung jawab

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

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar atas acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Dalam hal ini fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan pelatihan dan kompetensi terhadap prestasi kerja, oleh karena itu penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Penelitian terdahulu yang dipakai yaitu antara lain:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama dan judul penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian | Hasil Kesimpulan |
|----|---|--|----------------------|---|
| 1. | J. Ishak,(2014) Pengaruh Kompetensi Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Prestasi kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Sumber : Repository.ut.ac.id/id/emprint/242 | Kompetensi, Pelatihan dan Prestasi Kerja | Motivasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi, pelatihan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. |

| No | Nama dan Judul Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian | Kesimpulan |
|----|--|-------------------------------|--|---|
| 2. | Adhytia G. Tua,(2014) Konsep Diri, Pendidikan Dan Pelatihan, Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara Sumber : Jurnal EMBA Vol. 2 No. 1. Maret 2014 | Pelatihan dan Prestasi Kerja | Konsep Diri, Pendidikan , Disiplin Kerja | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep diri, pendidikan dan pelatihan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja |
| 3. | Adya Hermawati, (2012) Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Batu Sumber : Jurnal Dinamika Dot Com. Vol.3 No. 1. 2012 | Kompetensi dan Prestasi Kerja | Motivasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kemampuan secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja |
| 4. | Hady Siti Hadijah , (2008) Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Kota Bandung Sumber : Jurnal Manajemen dan Sistem Informatika Vol. 6 No. 12. 2008 | Kompetensi dan Prestasi Kerja | | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai |
| 5. | Aprilianti, Anggita Fitria, (2012) Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Sdm Dan Umum Diperhutani Unit III Jawa Barat Sumber : Repository. Widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/273 | Pelatihan dan Kompetensi | Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat erat Antara pelatihan, kompetensi dengan kinerja pegawai |
| 6. | Fajar Hidayat Fahmi (2013) Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan) Sumber : Jurnal Administrasi Publik (Jap). Vol.3, No. 11. 2013 | Pelatihan dan Prestasi Kerja | Pendidikan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara Parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai |

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual atau sering disebut dengan kerangka pemikiran yang merupakan dasar pemikiran dari penelitian fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu kerangka konseptual memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka pemikiran juga menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian.

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan Peran sumber daya manusia tidak diragukan lagi karena merupakan bagian terpenting dalam kelangsungan kehidupan suatu perusahaan manapun. Manusia merupakan faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi, tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik, maka organisasi tersebut akan mengalami kesulitan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Mengingat peran dari sumber daya manusia yang sangat dominan, segala upaya terus dilakukan untuk menciptakan sistem yang mampu mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efisien. Prestasi kerja merupakan suatu hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya dalam melaksanakan tugas dengan kemampuannya dan pengalaman untuk mencapai tujuan.

Pentingnya prestasi kerja bagi pegawai adalah untuk melakukan perbaikan secara terus menerus bagi seluruh komponen organisasi. Peningkatan mutu hasil kerja oleh organisasi, memberdayakan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap tercapai tujuan organisasi.

Prestasi kerja dalam fungsinya tidak mampu berjalan sendiri tetapi secara tidak langsung terdapat hubungannya dengan pelatihan pegawai dan kompetensi dari pegawai itu sendiri. Perlunya suatu perusahaan memberikan pelatihan pada pegawai intinya ditujukan agar prestasi kerja pegawai tersebut meningkat dengan mengasah potensi ketrampilan dan kemahiran pegawai agar pegawai bekerja secara optimal dan tidak diragukan lagi perusahaan akan mencapai tujuannya

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Pada dasarnya pelatihan ditujukan kepada pegawai baru maupun pegawai lama. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai baru merupakan kebutuhan yang mendasar, karena pada umumnya terdapat beberapa perbedaan kualitas yang ada pada diri masing-masing pegawai tersebut. Pelatihan akan membuat pegawai baru diperkenalkan dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya, sehingga diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Sedangkan pelatihan bagi pegawai lama, yaitu pelatihan seperti beradaptasi dengan adanya perubahan-perubahan metode kerja organisasi, yang biasanya menuntut pada perubahan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan pegawai.

Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja menurut Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2016:67) sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja)

karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.

Dengan dilakukannya pelatihan dalam sebuah perusahaan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat ditingkatkan. Sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan, dengan ini prestasi kerja karyawan tersebut akan semakin baik pula.

Pelatihan memiliki peran penting dalam menjamin semua pelaksanaan pekerjaan agar tidak keluar dari apa yang telah ditentukan oleh perusahaan sebagai dasar tercapainya tujuan perusahaan dan prestasi kerja pegawai bisa lebih optimal, karena semakin baik pelaksanaan pelatihan terhadap pegawai maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

Keterkaitan antara pelatihan dan prestasi kerja juga dikemukakan oleh Fajar Hidayat Fahmi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan)", dalam penelitiannya dijelaskan bahwa variabel pelatihan secara Parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Yang hasilnya akan berdampak positif terhadap prestasi kerja pegawai.

Selain pelatihan, terdapat faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai yaitu kompetensi dari pegawai tersebut. Kompetensi juga sering disebut sebagai kemampuan, karena kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang selalu memampukan diri

mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian McClelland dalam Edy Sutrisno (2016:209) menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya. Jadi dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang pegawai maka secara langsung mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Pengetahuan lebih terlihat dan mudah dikenali dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan kompetensi yang terlihat, sedangkan keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat laporan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan bernegosiasi sulit teridentifikasi. Sementara kecakapan yang dapat meningkatkan prestasi kerja merupakan kompetensi tersembunyi.

Keterkaitan antara Kompetensi dan prestasi kerja juga dikemukakan oleh Hady Siti Hadijah (2008) “Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Kota Bandung” dengan hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pemerintahan daerah di kantor dinas bina marga kota bandung dan hasil penelitian analisis SEM menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan teori yang ada Maka,

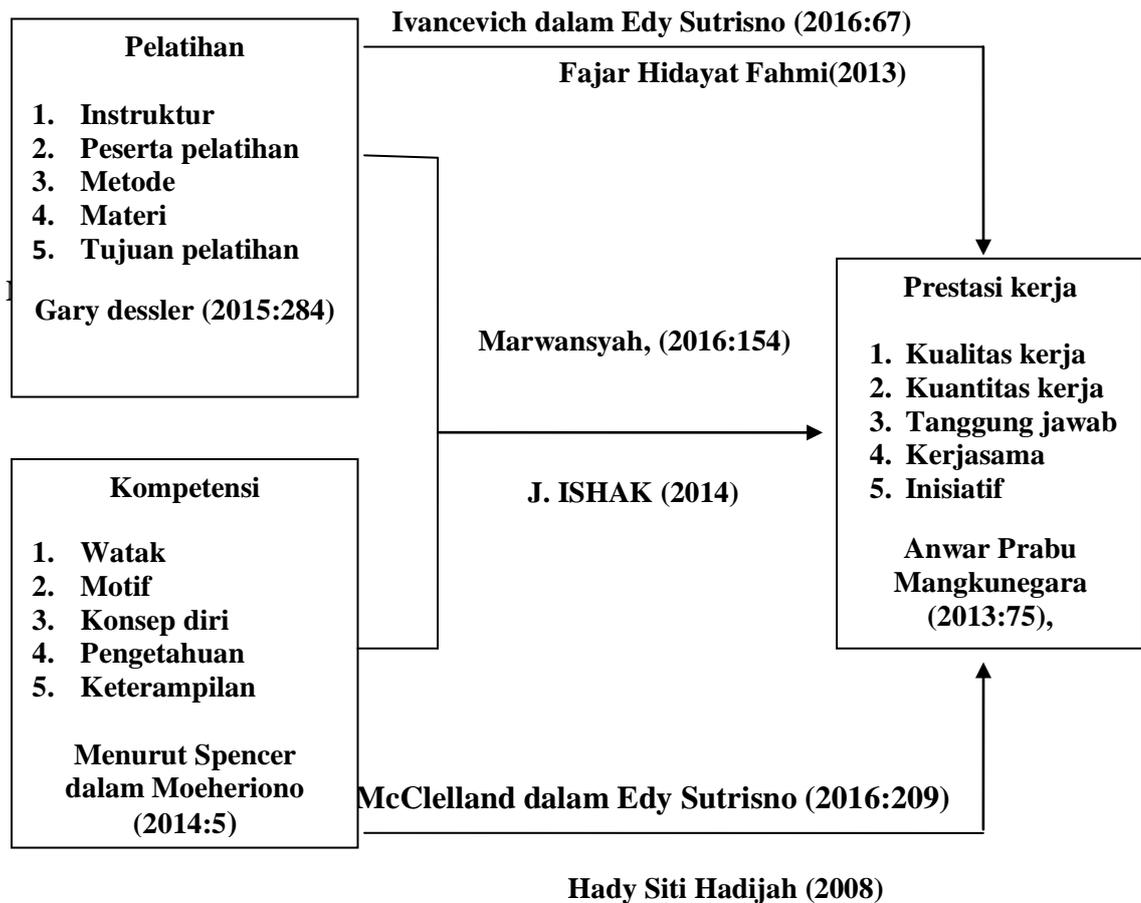
dapat dikatakan bahwa semakin baik kompetensi maka akan semakin baik pula prestasi kerja pegawai.

Prestasi kerja pegawai erat kaitannya dengan pelatihan dan kompetensi hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Marwansyah (2016:154) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya organisasi yang terencana untuk membantu para karyawannya mempelajari pengetahuan keterampilan dan kemampuan yang terkait dengan suatu pekerjaan, agar mereka dapat meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa pelatihan dan kompetensi dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Dengan pelatihan yang baik (sesuai dengan kebutuhannya) dan pegawai yang memiliki kompetensi unggul Diharapkan terciptanya peningkatan prestasi kerja pegawai secara optimal.

Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap prestasi kerja sebelumnya telah diteliti oleh J. ISHAK (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo” dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Pelatihan dan kompetensi secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, maka dapat dikatakan apabila program pelatihan dan kompetensi pegawai semakin baik maka dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa argumen diatas, penulis menduga adanya pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada uraian dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis secara simultan dan parsial yaitu sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Pelatihan dan Kompetensi pegawai secara simultan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.
- b. Kompetensi pegawai secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.