

## **BAB II**

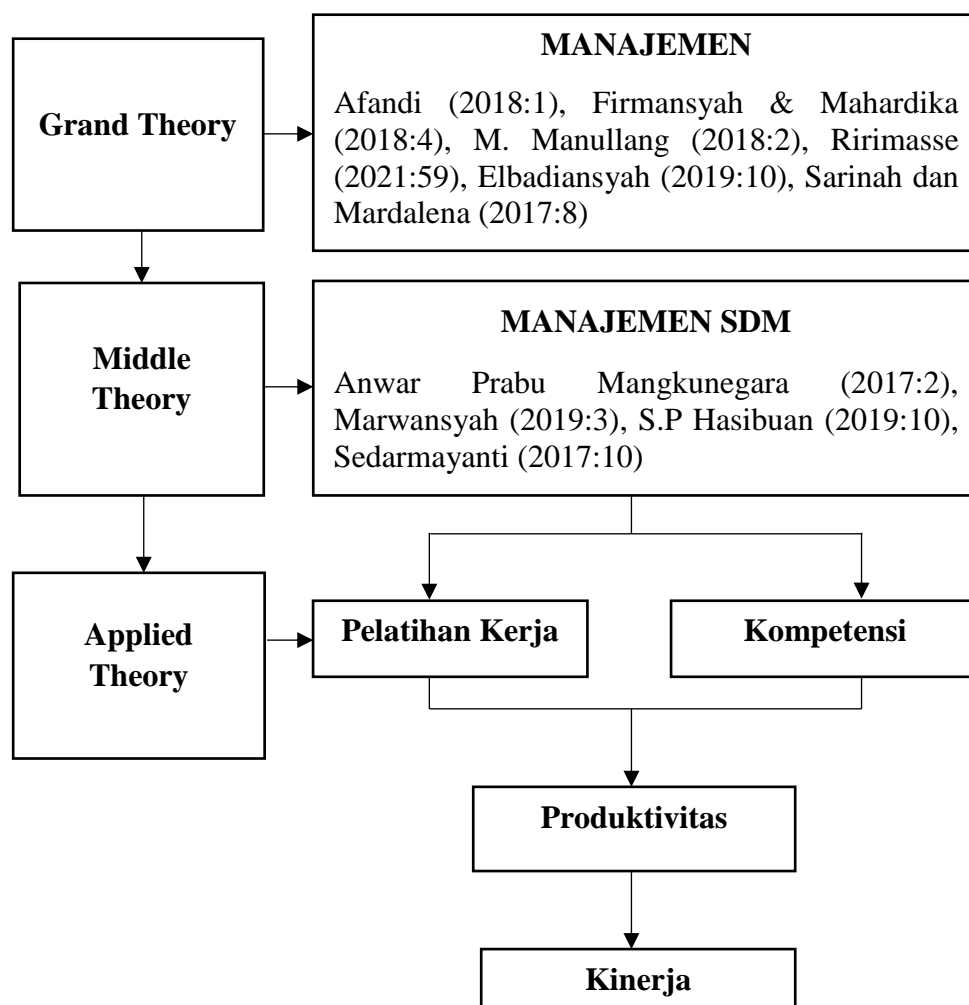
### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Kajian pustaka ini adalah salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah dan berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengemukakan beberapa teori menurut para ahli yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan Kerja, Kompetensi, Produktivitas dan Kinerja Pegawai.

##### **2.1.1 Landasan Teori**

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber data dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yaitu terdiri dari: *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Selain landasan teori, dilakukan juga hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan referensi peneliti. Pada halaman berikutnya peneliti sajikan dalam bentuk gambar untuk lebih memahami mengenai kerangka landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.



Sumber: Data diolah oleh peneliti dari berbagai sumber, 2023

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Landasan Teori**

### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi kata manajemen berasal dari berbagai bahasa, yang pertama yaitu dari bahasa Prancis kuno yakni *menagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu, dalam bahasa Italia, yaitu *meneggiare* yang

memiliki arti mengendalikan. Sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola atau mengatur.

Adapun definisi manajemen secara etimologis dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas mengatur atau mengelola. Manajemen merupakan seni atau kemampuan seseorang dalam mengelola, mengatur dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain atau pendelegasian tugas untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Konsep dasar manajemen bisa didefinisikan sebagai sebuah cabang ilmu pengetahuan, sebagai seni, sebagai keprofesian atau sebagai suatu proses.

Terdapat berbagai pengertian manajemen dan tidak ada definisi yang baku. Hal ini dikarenakan konsep dasar manajemen yang sangat luas dan bisa mencakup berbagai aspek. Manajemen bisa diartikan sebagai sebuah ilmu pengetahuan, sebagai seni, sebagai profesi atau sebagai sebuah proses, sehingga definisi manajemen memiliki banyak arti dan makna.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Berbeda halnya manajemen menurut Firmansyah & Mahardika (2018:4) yang menyatakan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”. Sedangkan menurut M. Manullang (2018:2) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*Staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*Leading*), dan pengawasan (*Controlling*) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tersebut.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen organisasi dan sebagai panduan manajer dalam melaksanakan fungsi organisasi. Dalam menjalankan suatu organisasi terdapat lima fungsi manajemen-manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut Ririmasse (2021:59) :

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik pertama yaitu fungsi perencanaan. Perencanaan merupakan proses dalam berbagi tujuan, batasan strategi, kebijakan dan rencana yang rinci dalam

mencapainya, pencapaian organisasi dalam rangka penerapan keputusan dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik dalam hal pengenalan siklus rencana baru.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang wajib dilakukan berikutnya adalah fungsi *organizing* atau pengorganisasian. Pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama.

3. Pengisian (*Staffing*)

Fungsi ini juga wajib dijalankan dengan baik oleh organisasi. Fungsi *staffing* atau fungsi pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di dalam organisasi.

4. Koordinasi atau pengarahan (*Coordinating*)

Fungsi lain yang tidak kalah penting untuk dijalankan dengan baik oleh organisasi adalah fungsi pengarahan atau koordinasi.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi manajemen terakhir yang tidak kalah penting yaitu fungsi pengawasan. Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan.

### **2.1.2.2 Unsur-unsur Manajemen**

Setiap organisasi memiliki unsur-unsur yang membentuk sistem manajerial yang baik, unsur-unsur inilah yang membentuk sistem manajerial yang baik, unsur-

unsur inilah yang disebut dengan manajemen, jika salah satu di antara unsur tidak berfungsi atau tidak ada, maka akan berdampak dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur-unsur manajemen menurut Elbadiansyah (2019:10) di antaranya adalah:

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia (*man*) adalah yang paling menentukan, karena manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melaksanakan proses dalam mencapai tujuan, tanpa adanya manusia sebagai pelaku maka tidak ada proses dalam bekerja, karena manusia sebagai makhluk bekerja.

2. Bahan (*Materials*)

Bahan (*Materials*) atau alat terdiri dari bahan setengah jadi (*Raw Material*) dan bahan jadi, dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang baik, diperlukan manusia yang ahli dalam bidangnya dan ahli dalam menggunakan bahan atau alat sebagai sarana, untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

3. Mesin (*Machines*)

Dalam kegiatan sebuah perusahaan, mesin sangat dibutuhkan dan diperlukan, karena penggunaan mesin dalam bekerja akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi dalam bekerja.

4. Metode (*Methods*)

Dalam bekerja diperlukan cara/metode dalam kerja, cara bekerja yang baik akan memperlancar pekerjaan, tetapi meskipun metode baik, sedangkan

orang yang mempekerjakan tidak memahami atau tidak pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan, maka peran utama dalam manajemen tetap manusianya.

#### 5. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang menentukan, uang merupakan alat tukar dan alat ukur nilai, besar kecilnya hasil kegiatan diukur dari jumlah uang yang beredar dalam organisasi. Oleh sebab itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan, segala sesuatu harus di perhitungkan secara kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan.

#### 6. Pasar (*Market*)

Memasarkan produk sangat penting sebab jika barang tidak terjual, maka proses produksi akan berhenti, oleh karena itu, penguasaan pasar sangat menentukan dalam perusahaan, agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli konsumen.

Unsur-unsur manajemen di atas menjadi sangat penting dalam manajemen karena sebagai penentu arah organisasi dalam melakukan kegiatan.

### **2.1.2.3 Fungsional Manajemen**

Manajemen memiliki tahapan-tahapan atau proses yang dijalankan sesuai dengan tahapannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya manajemen, memberikan kemudahan dan kelancaran bagi instansi karena instansi berjalan secara efektif dan efisien. Pada suatu instansi untuk memudahkan dalam kegiatan manajemen, maka manajemen tersebut dibagi menjadi empat fungsional yang terdiri dari manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia,

manajemen keuangan dan manajemen operasi. Berikut adalah penjelasan dari keempat fungsional manajemen menurut Sarinah dan Mardalena (2017:8) yang dipaparkan sebagai berikut:

1. Manajemen Pemasaran

Masalah – masalah pokok yang diatur dalam manajemen pemasaran ini lebih dititik beratkan tentang cara penjualan barang, jasa, pendistribusian dan promosi sehingga konsumen merasa tertarik untuk mengkonsumsinya sehingga dapat terjual secara optimal dan mendapatkan laba yang banyak.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien meembantu terwujudnya tujuan. Pembahasan ini difokuskan pada unsur manusia pekerja.

3. Manajemen Keuangan

Pembahasan ini difokuskan bagaimana menarik modal *cost of money* yang relatif rendah dan bagaimana memanfaatkan uang agar lebih berguna dan berhasil untuk mencapai tujuan. Tugasnya yaitu bagaimana mengelola atau mengatur uang supaya mendapat keuntungan yang wajar.

4. Manajemen Operasi

Hal-hal pokok yang dalam manajemen produksi ini meliputi masalah penentuan atau penggunaan mesin-mesin, alat-alat, dan *layout* peralatan agar kualitasnya relatif baik.



Berdasarkan pengelompokan keempat fungsional manajemen diatas, maka peneliti akan memaparkan lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama instansi, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Menurut Mangkunegara (2017:2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Sama halnya menurut Marwansyah (2019:3) menyatakan bahwa MSDM 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.”

Berbeda halnya menurut Hasibuan (2019:10), menyatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manusia sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki instansi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal.

### **2.1.3.1 Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting dalam proses pertumbuhan suatu perusahaan, hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi sumber daya manusia, maka perusahaan atau instansi dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut ini adalah fungsi sumber daya manusia menurut ahli.

Menurut Hasibuan (2019:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

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

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan

pegawai, putusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebabsebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga organisasi tetap pada koridor hasil akhirnya.

### **2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui pegawai yang ada di dalam perusahaan. Berikut merupakan beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:10) :

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Funcional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain,

setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

#### 4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap instansi menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapainya, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dan pengaturan yang baik haruslah diterapkan agar dapat berdayaguna dalam perusahaan karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan, sehingga bisa memaksimalakan capaian perusahaan.

### **2.1.3 Pelatihan**

Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Beda halnya pelatihan menurut Mangkunegara (2017:44) yang menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan dan pengetahuan mengenai pekerjaan, melalui serangkaian prosedur yang sistematis atau yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi pada produktivitas pegawai dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau instansi.

### **2.1.3.1 Tujuan Pelatihan**

Tujuan dari pelatihan kerja pada intinya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi anggota organisasi secara umum atau spesifik pada tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017:45) beberapa tujuan pelatihan kerja yang biasanya diperlukan oleh perusahaan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa ideologi (seperti pada filsosofi hingga visi dan misi perusahaan)
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
4. Menetapkan sikap moral dan semangat kerja.
5. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
6. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menghindari keusangan (*absolescene*).
8. Meningkatkan perkembangan pegawai.
9. Meningkatkan kualitas kerja.
10. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020).

Menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang.

### **2.1.3.2 Manfaat Pelatihan**

Pada setiap aktivitas pasti memiliki arah yang dituju, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang dinyatakan selain hasil yang harus dicapai. Manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggara pelatihan harus dirumuskan dengan jelas, tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan perusahaan. Manfaat pelatihan menurut Widodo (2018:15) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*Attitude*), pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*) yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Perilaku : pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantu dirinya untuk dapat mendorong pencapaian pengembangan serta

kepercayaan diri, pelatihan juga dapat membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecawaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga bermanfaat dapat mengubah perilaku seseorang dengan mengurangi kekhawatiran dalam mencoba melakukan tugas atau pekerjaan yang baru.

2. Pengetahuan: pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang baru mengenai tugas pekerjaan yang menggunakan teknologi baru sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, pelatihan juga dapat memberikan pengetahuan kepada seseorang dalam meningkatkan karier dan produktivitas kerja.
3. Keterampilan: pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga memiliki karyawan yang lebih terampil, efektif dan efisien dalam bekerja. Keterampilan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru bagi perusahaan dan kreativitas individu dalam meningkatkan kinerja diperusahaan atau membuat enterpreunership baru bagi dirinya.

### **2.1.3.3 Metode Pelatihan**

Menurut Dessler (2020), program pelatihan dapat dilakukan melalui:

1. *On the Job Training* yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya
2. Pelatihan Magang merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya.
3. Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi,



mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.

4. Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan
5. *Lectures* atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan
6. Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik.
7. Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut
8. Pelatihan Berbasis Audiovisual, melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan.
9. *Vestibule Training*, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

#### **2.1.3.4 Jenis- jenis Pelatihan**

Menurut Kaswan (2019:213) ada lima jenis pelatihan yang berbeda pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan induksi bertujuan mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diangkat, ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang

diberikan segera setelah bergabung dengan organisasi tersebut, tujuannya memberikan informasi “selayang pandang” kepada karyawan.

2. Pelatihan pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan khusus dan tujuannya adalah memberikan informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat efisien, dan akhirnya dengan percaya diri.
3. Pelatihan untuk promosi adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi, tujuannya untuk memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.
4. Pelatihan penyegaran adalah memperbaharui ketrampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.
5. Pelatihan untuk pengembangan manajerial adalah diberikan kepada manajer agar meningkatkan efisiensinya dan dengan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

#### **2.1.3.5 Indikator Pelatihan**

Mangkunegara (2017) menjelaskan indikator pelatihan kerja yang terdiri dari :

1. Instruktur, mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan

kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta, peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi, pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
4. Metode, metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.
5. Tujuan, pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penempatan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

#### **2.1.4 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya kompetensi akan menjadi ukuran untuk kemampuan pegawai. Ada banyak

pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Marthalia (2020:2) Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan dibidang karir tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seorang melakukan tugas atau fungsinya pada keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan. Kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi. Sama halnya Menurut Marwansyah (2019:52) menjelaskan “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. Kompetensi meliputi aspek inten (niat), action (tindakan), dan outcome (hasil)”.

Beda halnya menurut Wibowo (2017:271) 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.

Berbeda halnya Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Sudarmanto (2018) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan karakteristik dasar perilaku idividu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul dalam pekerjaan atau situasi.

#### 2.1.4.1 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dalam Priansa (2018:258) Menyatakan bahwasanya kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Kemudian lanjut dijelaskan oleh Priansa (2018:258) Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut :

##### 1. Motif.

Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

##### 2. Watak.

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi, dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

##### 3. Konsep Diri.

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.

#### 4. Pengetahuan.

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan.

#### 5. Keterampilan.

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

### **2.1.4.2 Komponen-komponen dan Kategori Kompetensi**

Menurut Boyatzis dalam Sudarmanto (2018:51) komponen-komponen kompetensi terdiri dari :

1. *Motive* (dorongan); “perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu”.
2. *Traits* (ciri, sifat, karakter bawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian.
3. *Self image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definisi dari *self image* ini termasuk di dalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (harga diri).
4. *Social role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.

5. *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skill* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan. Hasil dari *skill* adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur.

Kemudian lanjut dijelaskan oleh Lyle Spencer dalam Sudarmanto (2018:53) bahwasanya komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut :

1. *Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2018:54) terdapat 7 determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni :

1. Kepercayaan dan nilai.

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap

sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah. Maka demikian, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan, atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

## 2. Keahlian/keterampilan.

Aspek ini memegang peran sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan, dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkatkan kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

## 3. Pengalaman.

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang



kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.

4. Karakteristik personal.

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *introvert* akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat *ekstrovert*. Karakteristik kepribadian betapapun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

5. Motivasi.

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

6. Isu-isu emosional.

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang

selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi, dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.

#### 7. Kapasitas intelektual.

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan, dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Gugus merupakan pengelompokan dari dimensi-dimensi yang sejenis atau serumpun (*cluster*), dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik.

Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Sudarmanto (2018) mengklasifikasikan dimensi menjadi tiga, yaitu:

##### 1. Kompetensi Intelektual.

Karakteristik sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual, dll) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan yang ada ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan konseptual.

## 2. Kompetensi Emosional.

Karakteristik sikap perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja yang dibentuk dari sinergi watak konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan emosional.

## 3. Kompetensi Sosial.

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan serta simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antar watak, konsep diri, motivasi, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

### **2.1.5 Produktivitas**

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu instansi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan instansinya. Secanggih-canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh instansi, tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dapat diperkirakan instansi tersebut sulit untuk maju dan berkembang. Pengembangan sumber daya manusia pada hakekatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai produktivitas yang lebih tinggi.

#### **2.1.5.1 Pengertian Produktivitas**

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda – beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para ahli.

Menurut Marthalia (2020:2) Produktivitas kerja karyawan merupakan persyaratan kerja yang diharapkan oleh manajemen sebagai pemegang peranan utama dalam produktivitas suatu organisasi. Persyaratan itu adalah karyawan yang memiliki kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan, dan pendidikan tertentu dan telah memperoleh keterampilan dalam melaksanakan tugas yang bersangkutan dari segi kualitas dan kuantitas. produktivitas kerja memerlukan keterampilan para karyawan yang sesuai dengan uraian tugas sehingga menciptakan solusi dalam memperbaiki cara kerja dan mempertahankan hasil kerja yang sudah baik.

Beda halnya produktivitas Menurut Sedarmayanti (2017:199) yang menyatakan bahwa produktivitas adalah keluaran yang dihasilkan atau diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Sama halnya menurut Bate'e, (2020) yang menyatakan produktivitas adalah perbandingan antara hasil dengan masukan, peningkatan produktivitas hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan dan tenaga) serta sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja. Produktivitas dapat dihitung dengan membagi keluaran dengan masukan. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, yaitu dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Berdasarkan pengertian para ahli, dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan keluaran yang dihasilkan atau diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi.

### **2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas**

Menurut Sutrisno (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja karyawan, yaitu :

#### 1. Pelatihan.

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

#### 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi sebab keadaan fisik dan mental mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.

#### 3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan.

Menurut Sedarmayanti (2017: 127) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu kunci penentu seseorang dalam menghasilkan produktivitas kerja yang luar biasa.

### **2.1.5.3 Dimensi Dan Indikator Produktivitas**

Dimensi dan indikator yang diterapkan oleh suatu instansi tidak selalu sama. Menurut Bate'e (2020) dimensi produktivitas kerja pada dasarnya mencakup beberapa hal sebagai berikut:

### 1. Keterampilan

Potensi yang dimiliki seseorang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dengan baik secara cepat dan tepat. Dimensi keterampilan diukur dengan menggunakan indikator kecakapan dalam penyelesaian tugas.

### 2. Kemampuan

Kesanggupan seorang karyawan yang memungkinkan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dimensi kemampuan diukur dengan menggunakan indikator kapasitas untuk mengerjakan pekerjaan.

### 3. Sikap dan perilaku

Keteraturan perasaan dan pikiran seseorang serta kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Dimensi sikap dan perilaku diukur dengan menggunakan indikator sikap dan perilaku pekerja.

## **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Dalam suatu instansi banyak hal yang harus di perhatikan sebagaimana mestinya instansi harus banyak memperhatikan kinerja pegawainya agar kinerja pegawainya tetap berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh instansi.

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli :

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sama halnya kinerja menurut Sedarmayanti (2017:463) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Beda halnya menurut Afandi (2021:83) kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2.1.6.2 Konsep Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2018:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi : merupakan pencapaian hasil (*out-come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses : kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan : merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang dapat digunakan, tetapi kebanyakan pendapat dapat bervariasi. Berikut penjelasan dan beberapa cara dalam pengukuran atau penilaian kinerja pegawai :

Menurut Martin dan Bartol dalam Sudarmanto (2018:9) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan



persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Kemudian lanjut dijelaskan oleh Bufford dalam Sudarmanto (2018:9) juga menyatakan bahwa untuk menjadi efektif, standar kinerja seharusnya dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dari masing-masing pekerjaan.

Dijelaskan oleh Priansa (2018:271) Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy dkk dalam Priansa (2018:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptasi berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Selanjutnya terkait dengan ukuran dan standar kinerja, menurut Devries dkk dalam Sudarmanto (2018:10) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan *personality trait*, yaitu dengan mengukur : kepemimpinan, inisiatif, dan sikap.
2. Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur : umpan balik, kemampuan presentasi, respons terhadap komplain pelanggan.
3. Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur : kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi/penjualan.

Sedangkan menurut Dick Grote dalam Sudarmanto (2018:11) menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan, yaitu :

1. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku.

2. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku.
3. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil.

### **2.1.6.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya ialah menurut Afandi (2021:86) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu tingkat motivasi pekerja, fasilitas kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Selain itu salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan atau instansi adalah lingkungan kerja dan produktivitas kerja (Nitro,2020).

Sedangkan menurut Robert dalam Lijan (2018:498) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada dasarnya faktor-faktor kinerja pegawai dibagi menjadi dua, hal-hal mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah disepakati oleh perusahaan atau organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Individu (pegawai)
  - a. Banyak di antara pegawai yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja, sehingga tidak lagi memperhatikan manajemen kinerja pada mereka.
  - b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
  - c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerja.
  - d. Para pegawai sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandang sebagai sesuatu yang berguna bagi individu mereka.

## 2. Perusahaan

- a. Formulir dan prosedur pada perusahaan atau organisasi yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- b. Tidak punya waktu bagi perusahaan atau organisasi.

### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017:70) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang di dukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan/Kehandalan

#### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja

c. Kepuasan kerja

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

a. Pengambilan keputusan

b. Sarana dan prasarana

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain :

a. Jalinan kerjasama

b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif antara lain :

a. Kemandirian

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi terhadap produktivitas dan dampaknya pada kinerja Aparatur Sipil Negara BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

Berikut ini adalah Tabel 2.1 penelitian terdahulu sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Al Ali, R. A. A. M., Yusoff, R. M., Ismail, F. B., & Kazi, A. G. (2018)  The effect of training on employees' productivity in public organizations in UAE  <i>International Journal of Entrepreneurial Research</i> , 1(1), 15-18.  DOI: <a href="https://doi.org/10.31580/ijer.v1i1.135">https://doi.org/10.31580/ijer.v1i1.135</a>	This research shows that training is correlated with employee productivity in a positive, causal, and high degree of relationship	a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen b. Terdapat variabel produktivitas	a. Tidak membahas variabel kompetensi b. Tidak membahas variabel kinerja c. Lokasi, waktu dan objek penelitian
2	Arifudin, O., & Taryana, T. (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	a. Pelatihan kerja sebagai	a. Tidak membahas variabel kompetensi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan STIT Rakeyan Santang Karawang</p> <p><i>Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, &amp; Akuntansi (MEA)</i>, 2(3), 209-218.</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.31955/mea.v2i3.624">https://doi.org/10.31955/mea.v2i3.624</a></p>	<p>pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas</p>	<p>variabel independen</p> <p>b. Terdapat variabel produktivitas</p>	<p>b. Tidak membahas variabel kinerja</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
3	<p>Bahri, S. (2016)</p> <p>Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas pu bina marga wilayah kerja Sumatera Selatan</p> <p><i>Jurnal Ecoment Global</i>, 1(1), 21-50.</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.35908/jeg.v1i1.84">https://doi.org/10.35908/jeg.v1i1.84</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas Dan Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Kompetensi sebagai variabel independe</p> <p>b. Terdapat variabel produktivitas</p> <p>c. Kinerja sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja</p> <p>b. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
4	<p>Damastara, A., &amp; Sitohang, S. (2020)</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan kompetensi terhadap</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan</p>	<p>a. Pelatihan dan kompetensi sebagai variabel independen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kinerja</p> <p>b. Lokasi, waktu dan</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>produktivitas kerja karyawan.</p> <p>Jurnal ilmu dan riset manajemen (JIRM), Vol. 9, No.11</p> <p><a href="http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3696">http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3696</a></p>	<p>signifikan terhadap produktivitas kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan</p>	<p>b. Terdapat variabel produktivitas</p>	<p>objek penelitian</p>
5	<p>Fauzi, A. (2019)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan Dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat</p> <p>Politicon: Jurnal Ilmu Politik, 1(1), 88-103</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.15575/politicon.v1i1.5367">https://doi.org/10.15575/politicon.v1i1.5367</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Kompetensi sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja</p> <p>a. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>b. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
6	<p>Gaol, EL, Nugroho, PJ, &amp; Radiafilsan, C. (2021)</p> <p>Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (Lpmp) Provinsi Kalimantan Tengah</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPMP Provinsi</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan</p>



No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Jurnal Ekuitas Dalam Pendidikan</i>, 3 (2), 74-80.</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.37304/eej.v3i2.2695">https://doi.org/10.37304/eej.v3i2.2695</a></p>	Kalimantan Tengah		objek penelitian
7	<p>Haang, P., Ahkmad, F. A. P., &amp; Hamid, E. (2020)</p> <p>Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Parodhana Arta Solution Bekasi</p> <p><i>Al-Misbah</i>, 1(1), 119-129</p> <p><a href="http://jurnal.umika.ac.id/index.php/almisbah/article/view/282">http://jurnal.umika.ac.id/index.php/almisbah/article/view/282</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Terdapat variabel produktivitas dan kinerja	<p>a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja dan kompetensi</p> <p>b. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
8	<p>Ismi, J. (2021)</p> <p><i>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Riau</i></p> <p>(Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau)</p> <p>DOI:  <a href="http://repository.uir.ac.id/id/eprint/6105">http://repository.uir.ac.id/id/eprint/6105</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Prov. Riau	<p>a. Kompetensi sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Jonathan, L. R., & Suroso, A.  Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur Sudirman.  DOI: <a href="https://doi.org/10.31293/jma.v3i3.880">https://doi.org/10.31293/jma.v3i3.880</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen b. Terdapat variabel produktivitas	a. Tidak membahas variabel kompetensi b. Tidak membahas variabel kinerja c. Lokasi, waktu dan objek penelitian
10	Jumantoro, R., Farida, U., & Santoso, A. (2019)  Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia Koperasi Serba Usaha Anak Mandiri Ponorogo <i>ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi</i> , 3(1), 106-117.  DOI: <a href="https://doi.org/10.24269/iso.v3i1.244">https://doi.org/10.24269/iso.v3i1.244</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja sedangkan kompetensi mempengaruhi secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja	a. Pelatihan dan kompetensi sebagai variabel independe b. Terdapat variabel produktivitas	a. Tidak membahas variabel kinerja b. Lokasi, waktu dan objek penelitian
11	Makmur, M., & Satria, S. N. A. (2021)  Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Prasarana Wilayah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pegawai pada dinas prasarana pelatihan mempunyai	a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen b. Kinerja pegawai sebagai	a. Tidak membahas variabel kompetensi b. Tidak membahas produktivitas sebagai

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Propinsi Sulawesi Selatan</p> <p><i>Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia</i>, 1(2), 105-112.</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.52436/1.jishi.17">https://doi.org/10.52436/1.jishi.17</a></p>	<p>pengaruh yang kuat dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai</p>	<p>variabel dependen</p>	<p>variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
12	<p>Manalu, E. D., Damanik, D. M. B., &amp; Darmanto, D. (2020)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di UPT Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara</p> <p><i>Jurnal Inovasi Kesehatan Masyarakat</i>, 1(2), 8-15</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.36656/jikm.v1i2.229">https://doi.org/10.36656/jikm.v1i2.229</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap produktivitas kerja pegawai di UPT Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2019</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Terdapat variabel produktivitas</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas variabel kinerja</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
13	<p>Manikam, A. Q. (2018)</p> <p><i>Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan terhadap</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Daerah Provinsi Sulawesi Utara</i></p> <p>(Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Manado)</p> <p>DOI:  <a href="http://repository.poli mdo.ac.id/id/eprint/1750">http://repository.poli mdo.ac.id/id/eprint/1750</a></p>	<p>kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Daerah Provinsi Sulawesi Utara</p>		<p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
14	<p>Mdhlalose, D. (2020)</p> <p>An Evaluation of the Impact of Training on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development</p> <p><i>Journal of Human Resource and Sustainability Studies</i>, 8(01), 48.</p> <p><a href="http://www.scirp.org/journal/Paperabs.aspx?PaperID=99041">http://www.scirp.org/journal/Paperabs.aspx?PaperID=99041</a></p>	<p>The results of this research show that training has a positive impact on employee performance in the department</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
15	<p>Pathan, S. U., &amp; Shar, A. H. (2023)</p> <p>The Impact of Training on Employees' Performance, Productivity and Retention: A Study of NADRA Sindh Province</p>	<p>This research shows that there is an influence between training and performance and productivity</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Journal of Development and Social Sciences</i>, 4(2), 661-675</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-II)58">https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-II)58</a></p>		c. Terdapat produktivitas	
16	<p>Pedrini, G., &amp; Cappiello, G. (2022)</p> <p><i>The impact of training on labour productivity in the European utilities sector: An empirical analysis.</i></p> <p><i>Utilities Policy</i>, Vol 74</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101317">https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101317</a></p>	The results of this research show that training has a positive effect on productivity	<p>a. Variabel pelatihan kerja sebagai variabel bebas</p> <p>b. Terdapat produktivitas</p>	<p>a. Tidak membahas variabel terikat yaitu kinerja</p> <p>b. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
17	<p>Putri, R. S., Nurzaroni, A., Hamidy, A., &amp; Hasbi, M. (2022)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Kalimantan Timur)</p> <p><i>Borneo Islamic Finance and</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Terdapat variabel produktivitas</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas variabel kinerja</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Economics Journal</i>, 1-16.</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.21093/bifej.v0i0.3899">https://doi.org/10.21093/bifej.v0i0.3899</a></p>			
18	<p>Sapna, S., Halin, H., &amp; Veronica, M. (2023)</p> <p>Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Selatan</p> <p>Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 14(1), 84-89</p> <p>DOI:  <a href="http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v14i1.339">http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v14i1.339</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel kompetensi</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
19	<p>Siddiq, M. R. (2017)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Jawa Barat</p> <p>(Doctoral dissertation, PERPUSTAKAAN)</p> <p>DOI:  <a href="http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/28096">http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/28096</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi pegawai yang berada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat belum merata sesuai dengan dimensi-dimensi dari Kompetensi itu sendiri,</p>	<p>a. Kompetensi sebagai variabel independen</p> <p>b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja</p> <p>b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening</p> <p>c. Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		sehingga kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat belum terlaksana dengan optimal		
20	Sinamo, H. (2020)  Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Widyaswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Propinsi Sumatera Utara.  <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 66-76  DOI: <a href="https://doi.org/10.54367/jmb.v20i1.688">https://doi.org/10.54367/jmb.v20i1.688</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi widyaswara berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	a. Kompetensi sebagai variabel independen b. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen	a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja b. Tidak membahas produktivitas sebagai variabel intervening c. Lokasi, waktu dan objek penelitian
21	Sridaryono, A. (2019)  Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening di Politeknik Angkatan Darat Malang  <i>Sketsa Bisnis</i> , 6(2), 99-111.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, Kompetensi secara	a. Kompetensi sebagai variabel independen b. Produktivitas sebagai variabel intervening c. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen	a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja b. Lokasi, waktu dan objek penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: <a href="https://doi.org/10.35891/jsb.v6i2.1705">https://doi.org/10.35891/jsb.v6i2.1705</a>	langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Produktivitas kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Kompetensi dengan memediasi produktivitas kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja		
22	Syed, N. A., Shaikh, N. A., & Pirzada, I. A. (2018)  <i>Training and development: Its effects on job performance in the selected companies of UAE.</i>  <i>Journal of Social and Administrative Sciences, Vol 5, No.3</i>  DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.1453/jsas.v5i3.1744">http://dx.doi.org/10.1453/jsas.v5i3.1744</a>	The results of this research show that training has a positive effect on performance	a. Pelatihan kerja sebagai variabel independen b. Terdapat variabel produktivitas	a. Tidak membahas variabel terikat yaitu kinerja b. Lokasi, waktu dan objek penelitian



No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	Tahir, N., & Hidayat, M. (2023)  Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pns Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat  <i>Sparkling Journal Of Management (SJM)</i> , 1(4), 470-483  <a href="https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/sjm/article/view/4093">https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/sjm/article/view/4093</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	a. Kompetensi kerja sebagai variabel independen b. Terdapat variabel produktivitas	a. Tidak membahas variabel Pelatihan b. Tidak membahas variabel kinerja c. Lokasi, waktu dan objek penelitian
24	Taufiq, M. I., Sasmita, H., Hamdat, A., & Singkeruang, A. W. T. F. (2022)  Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  Jurnal Sains Manajemen Nitro, Vol.1, No 2  <a href="https://doi.org/10.56858/jsmn.v1i2.95">https://doi.org/10.56858/jsmn.v1i2.95</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel produktivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Terdapat variabel produktivitas dan variabel kinerja	a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja dan kompetensi b. Lokasi, waktu dan objek penelitian
25	Zakiyah. (2022).  Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pengawas Koperasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap	a. Kompetensi sebagai variabel independen b. Kinerja pegawai sebagai	a. Tidak membahas variabel pelatihan kerja b. Tidak membahas

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Di Provinsi Jawa Barat  Procuratio: Jurnal Manajemen & Amp; Bisnis, 1(2), 78–86  DOI: <a href="https://ejournal.sangadjimediapublishing.id/index.php/procuratio/article/view/35/53">https://ejournal.sangadjimediapublishing.id/index.php/procuratio/article/view/35/53</a>	kinerja pengawas koperasi.	variabel dependen	produktivitas sebagai variabel intervening c. Lokasi, waktu dan objek penelitian

Sumber: Hasil data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan peneliti terdahulu yang tertera pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan yang terletak pada objek, tempat, sampel serta terdapat perbedaan mengenai dimensi variabel independen, intervening, dan dependen. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan menggunakan variabel pelatihan kerja, kompetensi, produktivitas dan kinerja pegawai sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2022,60), kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arahan pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang

dilakukan. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu pelatihan kerja dan kompetensi, variabel interveningnya yaitu produktivitas dan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai, maka hubungan dalam penelitian ini yaitu pelatihan kerja dan kompetensi terhadap produktivitas serta dampaknya pada kinerja pegawai.

### **2.3.1 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas**

Pelatihan yang dilakukan di instansi dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Malayu Hasibuan (2017: 170) menyatakan bahwa: “Dengan pelatihan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik. Pelatihan atau training kerja merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan standar produksi. Tentunya jika tidak dilakukannya pelatihan kerja di instansi maka produktivitas kerja cenderung konstan atau bahkan menurun.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arifudin, O., & Taryana, T. (2018) yang menyatakan bahwa Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Putri, R. S., Nurzaroni,

A., Hamidy, A., & Hasbi, M. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas**

Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku instansi. Oleh karena itu, efektifitas instansi tergantung pada kemampuan individu-individu yang bekerja dalam memberikan kontribusi maksimal kepada instansi sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Menurut Sedarmayanti (2007:127) menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu kunci penentu seseorang dalam menghasilkan produktivitas kerja yang luar biasa. Produktivitas instansi tergantung pada sumber daya manusia yang digunakan dalam instansi, dan produktivitas kerja sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kompetensi, dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tentunya akan menghasilkan produktivitas yang semakin tinggi

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tahir, N., & Hidayat, M. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Bahri, S. (2016) yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan sangat dibutuhkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja seorang pegawai dalam organisasi atau instansi. Menurut Chan dalam Priansa (2016:175) menyatakan bahwa "pelatihan merupakan pembelajaran yang

disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini". Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan - ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera. Pegawai harus memiliki kemampuan dan kompetensi untuk memberikan hasil terbaik untuk organisasi atau instansi tersebut atas jabatan yang telah ditetapkan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manikam, A. Q. (2018) yang menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Sapna, S., Halin, H., & Veronica, M. (2023) yang menyatakan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pentingnya kompetensi di dalam suatu unit organisasi atau instansi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi atau instansi. Menurut Suharsaputra (2019) menjelaskan bahwa faktor kemampuan/kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai. Sejalan teori Wibowo (2017) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau

melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fauzi, A. (2019) yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Ismi, J. (2021) yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

### **2.3.5 Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas**

Pelatihan kerja dan kompetensi memiliki kontribusi yang sangat besar dalam meningkatkan produktivitas kerja. Adanya pelatihan kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan performa kerja dan produktivitas, maka dari itu dapat memudahkan dalam mencapai tujuan instansi. Menurut Sedarmayanti (2017:199) yang menyatakan bahwa produktivitas adalah keluaran yang dihasilkan atau diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Faktor-faktor utama yang menentukan produktivitas adalah pelatihan, mental dan kemampuan fisik, hubungan antara atasan dan bawahan dan kompetensi. Pelatihan dan kompetensi yang dibahas karena kedua faktor tersebut yang dirasakan pegawai.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Damastara, A., & Sitohang, S. (2020) yang menyatakan bahwa bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Jumantoro, R., Farida, U., & Santoso, A. (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan mempengaruhi secara

positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja sedangkan kompetensi mempengaruhi secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

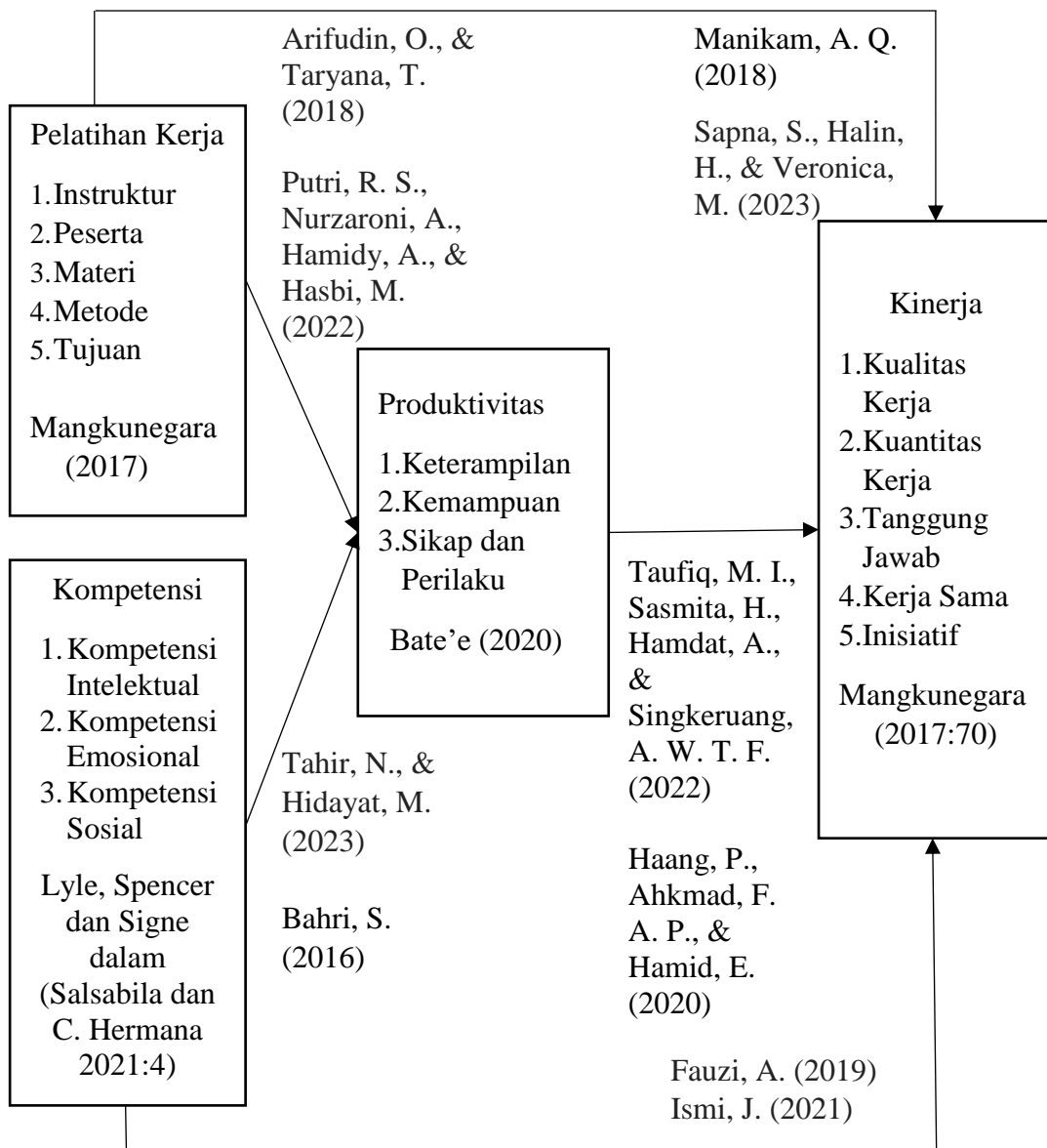
### **2.3.6 Pengaruh Produktivitas Terhadap Kinerja Pegawai**

Produktivitas sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Produktivitas kerja mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja pegawai sehingga para pegawai mampu produktif dalam melaksanakan pekerjaannya secara kualitas maupun kuantitas. Menurut Fattah (2016) Produktivitas tenaga kerja yaitu perbandingan output yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja yang bekerja pada suatu daerah. Produktivitas tenaga kerja penting dalam meningkatkan kinerja atau operasional perusahaan, bukan hanya perusahaan besar saja tetapi bagi perusahaan kecilpun peningkatan produktivitas adalah hal yang tidak dapat ditawar lagi. Produktivitas tenaga kerja sangat menentukan kondisi permintaan tenaga kerja itu sendiri, sebab apabila produktivitas tenaga kerja itu rendah otomatis kinerjanya pun rendah, kinerja yang rendah akan menurunkan pencapaian target perusahaan-perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Taufiq, M. I., Sasmita, H., Hamdat, A., & Singkeruang, A. W. T. F. (2022), yang menyatakan bahwa produktivitas kerja secara parsial berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil dari penelitian Haang, P., Ahkmad, F. A. P., & Hamid, E. (2020), yang menyatakan bahwa produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah peneliti uraikan, peneliti akan sajikan paradigma penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian, data akan peneliti sajikan pada halaman selanjutnya.



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**



## **.5 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2022,63) hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan oleh teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap produktivitas.
2. Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap produktivitas.
3. Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara.
4. Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara
5. Terdapat pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi terhadap produktivitas serta dampaknya pada kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Terdapat pengaruh antara produktivitas dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara.