

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah suatu pedoman yang dibutuhkan untuk lebih memperdalam suatu masalah yang di hadapi. Pada kajian ini penulis akan memaparkan teori teori yang berhubungan langsung dengan masalah-masalah yang sedang dihadapi. Sesuai dengan masalah yang sedang diangkat dalam penelitian ini yaitu, pelatihan dan kompetensi. Konsep dan teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian teori secara umum sampai pengertian teori yang di fokuskan dengan permasalahan yang penulis sedang teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen adalah sebuah seni dalam mengatur dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi. manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang mencakup tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi yang dilakukan dalam proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Yang dimaksud efektif adalah dimana mencapai tujuan sesuai yang telah di rencanakan dan yang dimaksud efisien adalah melaksanakan dengan benar, terorganisir, dan tepat waktu. Manajemen memiliki sifat universal dan mempergunakan ilmu pengetahuan yang sistematis sehingga ilmu manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia,

organisasi perusahaan, pendidikan, sosial, keagamaan, pemerintah dan lain-lainnya. Berikut ini Dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo. Dan Eti Nurhayati adalah “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Menurut hasibuan (2020:7) mengatakan bahwa “Manajemen merupakan suatu ilmu serta seni dalam mengendalikan suatu proses guna macam mana memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lain yang terdapat dalam perusahaan secara efisien serta efektif guna menggapai tujuan yang sudah ditentukan”

Definisi lain dikemukakan oleh Melayu S.P Hasibuan (2020:1) bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan definisi manajemen beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang dapat mengatur dan mengelola sumber daya manusia dan sumber sumber yang ada di perusahaan upaya untuk mencapai suatu tujuan yang telah diharapkan sesuai kondisi yang dijalankan dengan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan

evaluasi agar efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan yang telah diharapkan.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Dengan berjalannya perkembangan saat ini maka perusahaan harus memaksimalkan proses untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, maka manajer harus mampu memahami dan mengaplikasikan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya, masing-masing fungsi memiliki proses yang berbeda namun saking berhubungan dan juga saling mempengaruhi satu dengan yang lain nya. Fungsi manajemen saat ini semakin berkembang ada yang menggunakan lima fungsi, ada yang meringkasnya menjadi 4 (empat) fungsi, berikut fungsi-fungsi manajemen menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:156) Berikut fungsi – fungsi manajemen :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan terkait yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan pencapaian, dalam perencanaan sebagai sistem sesuai dengan tujuan yang ingin di capai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang digunakan dalam kegiatan pendistribusian pekerjaan, tugas serta mengkoordinasikannya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### 3. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mampu bekerja dengan ikhlas dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dalam *actuating* fungsi manajemen berusaha merealisasikan keinginan organisasi sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

### 4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam *controlling* atasan akan melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Adapun beberapa pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen menurut Garry Dessler (2020:3) mengemukakan sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan prakiraan.

## 2. Pengorganisasian

Memberi setiap bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

## 3. Kepegawaian

Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan, kompensasi karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, karyawan konseling, melatih dan mengembangkan karyawan.

## 4. Memimpin

Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, menjaga moral, memotivasi bawahan.

## 5. Mengontrol

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan isi standar, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki beberapa fungsi, fungsi manajemen tersebut merupakan serangkaian kegiatan dimana tahapan-tahapan tersebut saling berkaitan dalam pelaksanaan, maka seorang manajer diharuskan dapat memahami dan menjalankan fungsi manajemen guna membantu pencapaian perusahaan yang telah ditetapkan.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan merupakan aset yang paling penting sebagai pelaksana dan pergerakan seluruh kegiatan yang dilakukan di perusahaan, dalam proses aktifitas maka harus dilakukan dengan sebaik-baiknya guna pencapaian tujuan agar efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi perusahaan atau sebuah organisasi yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama, dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau sebuah perusahaan dapat tercapai. Berikut beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Menurut Hasibuan (2020:10) mengatakan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:6) mengatakan “manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu dan organisasi.”

Sedangkan menurut Robbins (2019:1) mengemukakan bahwa *Human resource management is part of organizational functions related to employee*

*management activities, providing training and development, motivating and maintaining employees.* Yang artinya, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi organisasi yang berkaitan dengan kegiatan manajemen karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan, memotivasi dan mempertahankan karyawan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, pegawai, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bagi para manajer Fungsi manajemen sumber daya manusia sudah menjadi tugas utama untuk memahami dan mengelola sumber daya manusia secara efektif upaya untuk memperoleh sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan suatu perusahaan dan sangat memuaskan.

Manajemen memiliki dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional hal ini dikemukakan oleh menurut Sri Larasati (2018:16) sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia (karyawan) seefktif mungkin agar diperoleh suatu satuan manajemen sumber daya manusia yang merasa puas dan dapat memuaskan, seperti halnya fungsi manajemen umum, yang meliputi seperti :

##### 1) Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja).

- b. Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja).
- c. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan).
- d. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan).

## 2) Fungsi Operasional

- a. Pengadaan manajemen sumber daya manusia (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan).
  - b. Pengembangan (pendidikan dan latihan).
  - c. Kompensasi dan proteksi (upah, intensif, tunjangan, K3).
  - d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan +kebutuhan karyawan).
  - e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental & lawalitas).
  - f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan).
  - g. Pemberhentian (PHK atau putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu)
- fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya tidak terbatas pada menciptakan sumber daya manusia yang mendukung hal lain yaitu tujuan organisasi namun, secara tidak langsung menciptakan kondisi yang lebih baik untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia dalam bekerja seperti, Pendidikan dan pelatihan, perencanaan manajemen sumber daya manusia dan sistem perekrutan.

Menurut yulistiyono dkk (2021) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaa (Untuk kebutuhan Sumber Daya Manusia).
  - a. Perencanaan dan peramalan dalam memenuhi untuk janghka pendek maupun untuk jangka panjang .

- b. Menganalisis suatu jabatan dalam organisasi untuk menentukan tujuan, tugas, pengetahuan keahlian, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu.
2. Pengorganisasian (Sesuai dengan kebutuhan organisasi)
  - a. Penarikan calon atau pelamar pekerjaan harus sesuai dengan bidangnya.
  - b. Saat melakukan seleksi pacar calon pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat pada bidang yang akan ditempatinya. Biasanya dalam melakukan perekrutan dan seleksi karyawan diadakan dengan menjangring calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi maupun di dalam organisasi.

3. Mengarahkan (Penilaian kinerja)

Kegiatan ini dilaksanakan setelah organisasi atau perusahaan menerima calon atau pelamar yang dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi tersebut akan memebrikan SOP bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberu penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi harus segera melakukan analisis jika terjadi kinerja yang kurang baik dimana pekerja tidak dapat mencapai standar.

4. Mengarahkan (Penilaian kinerja)

Kegiatan ini dilaksanakan setelah organisasi atau perusahaan menerima calon atau pelamar yang dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi tersebut akan memebrikan SOP bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi harus segera melakukan analisis jika terjadi kinerja yang kurang baik dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam

melakukan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua kegiatan utama yaitu :

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
  - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.
5. Mengkoordinasikan perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja. mengarah pada 3 kegiatan strategis yaitu:
- a. Melakukan perencanaan dan mengimplementasikan program-program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
  - b. Memperbaiki kualitas lingkungan tempat kerja melakukan inovasi secara terus menerus untuk meningkatkan produktifitas kerja.
  - c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Manfaat yang akan diperoleh dari 3 strategi tersebut yaitu untuk meningkatkan kinerja, produktifitas, keselamatan dan kesehatan kerja.

#### 1. Pengendalian atau pengawasan (Efektifitas hubungan kerja)

Menciptakan efektifitas kerja yang lebih baik, ada 3 kegiatan utama yang dapat dilakukan :

- a. Mengakui dan menghormati terhadap hak-hak para pekerja.
- b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat menyampaikan aspirasinya untuk kepentingan bersama.
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Berdasarkan pengertian fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia fungsi satu dengan fungsi lainnya saling berkaitan dan mempengaruhi, apabila terjadinya masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Adanya fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan tidak lain untuk mempermudah dalam mencapai tujuan perusahaan supaya terkendali.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi sebuah organisasi menyadari dalam mencapai tujuan sangat bergantung kepada sumber daya yang mengelola organisasi, maka sumber daya manusia harus dikelola sebaik-baiknya untuk mengoptimalkan kemampuan dan potensi yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal hingga mampu mencapai tujuan organisasi. Adapun beberapa pendapat menurut para ahli mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Menurut Hamali (2018:18) juga menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

#### **1. Tujuan sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial

manajemen sumber daya manusia di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi.

## 2. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia membantu meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan SDM kepada semua karyawan.

## 3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya

manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer ini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

#### 4. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antar pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Menurut Sri Larasati (2018:10-11) “Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, bahan-bahan, energi, modal).” Sementara untuk tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para seorang manajer lini, atau manajer-manajer

fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja untuk lebih efektif, ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan terhadap keutuhan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tertentu. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi aktivitasnya dalam organisasi
4. Perusahaan yang hendak akan mencapai melalui seorang manajer sumber daya manusia adalah seorang yang bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia.

Dari beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk dapat mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang dapat memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.1.3 Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses pendidikan berjangka pendek dengan menggunakan prosedur secara sistematis serta terorganisir dengan memepelajari keterampilan teknis serta pengetahuan dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Pelatihan**

Definisi pelatihan Menurut Garry Dessler dalam Larasati (2018:111) pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan selama bekerja.

Definisi pelatihan menurut Widodo (2018:6) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Pelatihan juga merupakan proses pembelajaran karyawan yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan.

Definisi lain dikemukakan oleh Aajabar (2020:22) pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis ataupun meningkatkan kinerja seseorang.

Berdasarkan definisi pelatihan beberapa para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah pembelajaran yang dilakukan untuk dapat meningkatkan pengetahuan keterampilan, pemahaman bagi seorang karyawan agar dapat memenuhi standar pekerjaan perusahaan upaya meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.1.3.2 Tujuan Pelatihan**

Menurut Khurotin dan Afrianty (2018:197) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut

1. Tujuan Utama

Untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan

2. Tujuan umum

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk ditugaskan baik dari sisi kompetensi, manjerial, maupun berperilaku sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

Menurut Simamora dalam ajar (2020:22) tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki kinerja
2. Untuk memutakhirkan keahlian
3. Untuk mengurangi waktu belajar
4. Untuk membantu memecahkan permasalahan operasional
5. Untuk mempersiapkan promosi
6. Untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Menurut Widodo (2018:13) tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatnya kompetensi karyawan sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan pelatihan untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan upaya untuk mencapai kinerja karyawan yang jauh lebih baik.

### **2.1.3.3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Widodo (2018:15) pelatihan dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dijelaskan 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 stress, kekecewaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga memberikan manfaat yaitu 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 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.

Menurut Simamora dalam Triasmoko (2018:3) ada beberapa manfaat dari program pelatihan sebagai berikut diantaranya adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Dapat membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Menurut Sutrisno (2019:69) menyatakan bahwa terdapat enam manfaat pelatihan sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan mutu kerja.
3. Meningkatkan ketetapan dalam perencanaan SDM.
4. Meningkatkan moral kerja.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi.

Berdasarkan beberapa menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pelatihan yaitu untuk meningkatkan perilaku dalam mengerjakan sesuatu atau mengambil suatu keputusan dan dapat meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaan yang dilakukan serta memberikan keterampilan pada karyawan yang sebelumnya kurang dalam memberikan inovasi.

### 2.1.3.4 Jenis Pelatihan

Menurut Dale yoder Dalam Widodo (2018:19) mengemukakan jenis pelatihan dengan memansang dari lima sudut bentuk pelatihan :

1. Siapa yang dilatih (*who gets trained*)

Pelatihan itu diberikan kepada siapa. Dari sudut ini maka pelatihan dapat diberikan kepada calon pegawai baik pegawai baru, pegawai lama, pengawas manajer, staf ahli, remaja, pemuda, orang lanjut usia.

2. Bagaimana ia dilatih (*how he gets trained*)

Dengan metode apa ia dilatih. Dari sudut ini pelatihan dapat dilaksanakan dengan metode pemagangan, permainan peran, permainan bisnis, pelatihan sensitivitas, instruksi kerja dan sebagainya.

3. Dimana ia dilatih (*where he gets trained*)

Dimana pelatihan mengambil tempat. Dari sudut ini pelatihan dapat diselenggarakan di tempat kerja, disekolah, dikampus, ditempat khusus, ditempat kursus atau dilapang. Bilamana ia dilatih (*when he gets trained*)

Kapan pelatihan itu diberikan. Dari sudut pandang ini pelatihan dapat dilaksanakan sebelum atau sesudah seseorang mendapatkan pekerjaan, setelah ditempatkan, menjelang pensiun, dan sebagainya.

4. Apa yang dibelajarkan kepadanya (*what he is taught*)

Materi pelatihan apa yang diberikan. Dari sudut ini pelatihan dapat berubah pelatihan kerja atau keterampilan, pelatihan kepemimpinan, pelatihan kesehatan kerja, pelatihan penanggulangan bencana.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh beberapa komponen menurut Gary Dessler dalam Sri Larasati (2018:111) sebagai berikut :

#### 1. Instruktur

Instruktur harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

- a. Pendidikan, pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
- b. Penguasaan materi, penguasaan materi bagi pelatih merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

#### 2. Materi pelatihan

Bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan, pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan yang telah ditetapkan.

- a. Sesuai tujuan, materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- b. Sesuai kemampuan peserta, materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta
- c. Penetapan sasaran, materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendukung peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 3. Metode pelatihan

Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode pelatihan yang tepat.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan, metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.
- b. Memiliki sasaran yang jelas, agar lebih menjamin belangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

### 4. Peserta

Peserta merupakan sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

- a. Semangat mengikuti pelatihan, hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan jika instruktur bersemangat dalam

memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

- b. Seleksi, sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

#### **2.1.4 Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimaksud sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin perusahaan, kompetensi adalah kapasitas pada seseorang apakah mampu memenuhi keinginan yang dibutuhkan perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi dapat digambarkan sebagai bentuk kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Menurut Rosmaini & Tanjung (2019) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang, yang bisa membuat seseorang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai apa yang diharapkan.

Menurut Rivai dan Sagala “kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi”. Sedangkan kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan

kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Rosmaini & Tanjung 2019).

Menurut Tyson dalam Doni Juni Priansa (2019:139) menyatakan bahwa kompetensi telah diistilahkan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut pribadi dan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli kompetensi merupakan kemampuan atau kapasitas pada seorang karyawan untuk dapat mengembangkan suatu perusahaan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi**

Dari kompetensi diatas dapat dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi dapat melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja. Menurut Spencer (Mulyasari, 2019) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Menurut Spencer (sari 2019) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. *Motive* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada

dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits* adalah watak yang membuat orang berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri.
3. *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor dan tes pengetahuan sering gagal memprediksi kinerja SDM (sumber daya manusia) karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

#### **2.1.4.3 Aspek - Aspek Penilaian Kompetensi**

Menurut Moehariono Suhartanto (2019), kompetensi pegawai dapat diukur melalui lima komponen kompetensi generik sebagai berikut :

1. kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan.

2. kemampuan melayani atau *customer service*.
3. kemampuan memimpin dan kepemimpinan.
4. kemampuan berpikir.
5. kemampuan bersikap dewasa.

Menurut Lestari & Andri (2021) terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu :

1. *Behavior Event Interview (BEI/ Competency Based Interview)* merupakan teknik interview yang memiliki tingkat akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang yang dilakukan individu, misalnya tentang: Apakah yang dilakukan oleh seseorang individu pada situasi tertentu: Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu: dan sebagainya.
2. Tes, berbagai tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya *work-sample test*, *mental-ability test*, dan *personality test*.
3. *Assesment centre*, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti *in-basket exercise*, "*stress*" *exercise*, wawancara, prestasi mengenai visi, misi dan strategi atau *leaderless group exercise*.
4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motives*, dengan melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya.
5. Rating, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis sumber daya manusia/assesor, sering disebut sebagai "360" assesment".

Beberapa metode rating antara lain : *competency assement questionnaires*, *customer survey*, *managerial style*, serta *organizational climate*.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Menurut Wibowo Rosmaini & Tanjung (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah

1. Keyakinan dan nilai-nilai.
2. Keterampilan.
3. Pengalaman.
4. Budaya organisasi.
5. Emosi.
6. Kemampuan intelektual.

Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli lain Aprianto et al., (2020) kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan dan keterampilan, motivasi dan etos kerja.

#### **2.1.4.5 Dimensi Indikator Kompetensi**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto dan Santoso (2018) sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan

- a. Pengetahuan faktual.
- b. Pengetahuan konseptual.
- c. Pengetahuan prosedural.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Kedalam kognitif dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/keterampilan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien

- a. Keterampilan Administratif.
- b. Keterampilan manajerial.
- c. Keterampilan teknis.
- d. Keterampilan sosial.

4. Nilai (*Value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

- a. Kepercayaan diri.
- b. Nilai-nilai pribadi.
- c. Jujur, Keterbukaan

## 5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

## 6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

- a. dorongan ekonomi.
- b. dorongan sosial.
- c. dorongan psikologis.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku nyata hasil dari proses tugas atau pekerjaan yang diberikan kedudukan pada karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil dari proses kerja karyawan, kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan maka akan sangat mempermudah dalam membantu perkembangan organisasi perusahaan tersebut

Menurut Afandi (2018:83) mengemukakan bahwa: “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2018) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil dari proses kerja karyawan baik individu maupun kelompok untuk melakukan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan sehingga hasil kinerjanya dapat mendorong perkembangan dan keberhasilan organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson dalam Widodo (2018) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yaitu seperti:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) yang mengartikan pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabtannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari,

maka dapat dilihat akan lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang diharapkan, maka sebab itu karyawan diharuskan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi dapat dilihat dari bentuk sikap seorang karyawan saat dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk mengerjakan mencapai tujuan kerja. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Sedangkan menurut Maluyu S.P Hasibuan (2020:130) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi:

### 1. Gaji/upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk mencapai hal itu, ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

### 2. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada hakekatnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam upaya peningkatan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, dimana pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan status, golongan, dan jabatan yang dipegang oleh seseorang karyawan, pemberian kompensasi yang layak bertujuan untuk

memenuhi peraturan-peraturan hukum yang dibuat oleh perusahaan tentang standar gaji minimum yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan.

### 3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

### 4. Semangat kerja

Semangat kerja adalah sesuatu kondisi rohani, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada dirinya untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang telah diciptakan oleh sebuah perusahaan.

### 5. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam sebuah usaha untuk mencapai organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut. Dalam organisasi para pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan, dimana pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

Berdasarkan definisi diatas menurut para ahli maka dapat diartikan bahwa banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin perusahaan atau organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

### **2.1.5.3 Standar Kinerja**

Standar kinerja berkaitan dengan sebuah kegiatan atau proses kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan, standar kinerja dibutuhkan untuk menjadi pendamping atau membimbing perilaku karyawan agar dapat melaksanakan standar yang telah dibuat. Standar kinerja dibuat upaya untuk memberikan gambaran bahwa ketika karyawan berproses menyelesaikan pekerjaannya, ada pedoman tentang langkah cara urutan dalam melakukan pekerjaannya agar tepat sasaran atau sesuai tujuan yang diharapkan.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diketahui pada uraian yang terdapat dihalaman berikut ini:

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

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator

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

## 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam suatu harinya. Kuantitas kerja ini dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator.

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

## 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan yang oleh perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator.

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

## 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama di ukur dengan nmenggunakan dua indikator yaitu

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

## 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 menjadi kewajiban karyawan maupun karyawan.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan maka diketahui bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

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

<b>No.</b>	<b>Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Acim (2019)  Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Primer Koperasi Detasemen Markas Mabes TNI	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan dan kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yaitu Pelatihan dan Kompetensi</li> <li>2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek penelitian</li> </ol>
2.	Charren Fransisca, Lina Mahardiana, Yoberth Kornelius (2019)  Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sulawesi Tengah.	Kuantitatif	Hasil penelitian secara parsial pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yaitu Pelatihan</li> <li>2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen lingkungan kerja</li> <li>2. Objek penelitian</li> </ol>
3.	Ummuhany, Nurul Faizah (2020)  Pengaruh Pelatihan dan	Kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukan bahwa pelatihan secara parsial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yaitu Pelatihan</li> <li>2. Variabel dependen yaitu Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yaitu motivasi</li> <li>2. Objek penelitian</li> </ol>

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan
	Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Koperasi Serba Usaha Tandangsari Sumedang.		berpengaruh positif	karyawan	
4.	Herawati (2021)  Pengaruh Pelatihan kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sahabat Mitra Sehati cabang Rimbo Bujang Kabupaten Tebo	Kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel independen yaitu Pelatihan 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Variabel independen yaitu disiplin kerja 2. Objek peneliti
5.	Verawaty ali, Fajar Saranani dan Adya hermawati (2019).  Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi dan Ukm Kabupaten Konawe.	Kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	1. Variabel independen yaitu Kompetensi 2. Variabel dependen yaitu Kinerja pegawai/karyawan	1. Variabel independen yaitu pengembangan karir 2. Objek penelitian
6.	Luh Gede Pitawati, I Gusti Ayu Ambarawati	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	1. Variabel independen yaitu Kompetensi	1. Variabel independen yaitu insentif

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan
	Widhianthini (2021).  Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sari Gadung.		kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	2. Objek penelitian
7.	Ita Tri Utami, Ade Irma Suryani, Nurdin (2020).  Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Bersama Makmur Desa Srimulyo.	kuantitatif	Hasil menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu Kompetensi 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Objek penelitian
8.	Annisa Putri Soetrisno, Alini Gilang (2018).  Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	hasil menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu Kompetensi 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Objek penelitian
9.	Turnomo, Muhamad Sendi Septian (2019)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan	1. Variabel independen yaitu Pelatihan	1. Variabel independen yaitu disiplin

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan
	Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Bank Mandiri Syariah (KOPKAR BSM)		bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan, pelatihan, disiplin, dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	dan kompensasi 2. Objek penelitian
10.	Nanang Cahyono, Umi Farida, Adi Santoso (2022)  Pengaruh Upah Insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo	Kuantitatif	Variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di koperasi	1. Variabel independen yaitu Pelatihan  2. Variabel independen yaitu Kinerja karyawan	1. Variabel independen yaitu Upah insentif dan Kemampuan kerja 2. Objek penelitian
11.	Lilis Suharti (2022) Pengaruh Disiplin kerja dan Kompetensi	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi	1. Variabel independen yaitu Pelatihan 2. Variabel dependen	1. Variabel independen yaitu disiplin kerja

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Pegawai Pada koperasi Sejahtera Bersama		secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	yaitu Kinerja karyawan	2. Objek penelitian
12	Arman Maulana, Ucu Nurwati (2021) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan dan kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu Pelatihan dan kompetensi 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Variabel independen yaitu motivasi 2. Objek penelitian
13	Ita Tri Utami, Ade Irma Suryani, Nurdin (2020) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Bersama Makmur Desa	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu Kompetensi 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Objek penelitian
14	Helmi Hadiwajdi Nugroho (2021) Pengaruh Disiplin Kerja	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh	1. Variabel independen yaitu Kompetensi 2. Variabel dependen	1. Variabel independen yaitu disiplin kerja 2. Objek

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan
	dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Puspa Mekar Kabupaten Bandung Barat.		signifikan terhadap kinerja karyawan.	yaitu Kinerja karyawan	penelitian
15	Andita Nugraheni (2017)  Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Dana Amanah Karanganyar	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu Pelatihan 2. Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan	1. Variabel independen yaitu motivasi 2. Objek penelitian

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara 5 variable penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari adanya

beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep. Berdasarkan hasil disusun pada telah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

### **2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.**

Di era globalisasi saat ini persaingan antar perusahaan semakin gencar dan teknologi semakin maju yang menimbulkan tantangan bagi perusahaan untuk melakukan perubahan pada berbagai aspek dalam pengelolaan perusahaan. Menghadapi perubahan dan persaingan baik pada tingkat nasional maupun internasional, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kemampuan tinggi dan terlatih yang dapat memfokuskan kemampuan seseorang pada tugas dan tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Salah satu cara untuk dapat mengembangkan kinerja yang dimana oleh karyawan di perusahaan dapat diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2019:81) bahwa pelatihan ditunjukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja yang tepat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Herawati (2012) dimana pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, lalu sejalan dengan penelitian sebelumnya lilis (2022) dimana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Sejahtera Bersama, lalu sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nanang (2022) dimana ada hubungan positif dan signifikan yang kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja karyawan terhadap suatu pekerjaan. Program pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pemahaman terhadap pekerjaan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di dukung atas keterampilan, pengetahuan serta motif dan sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaannya, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, menjalankan pekerjaan dengan tenang dan penuh tanggung jawab dan

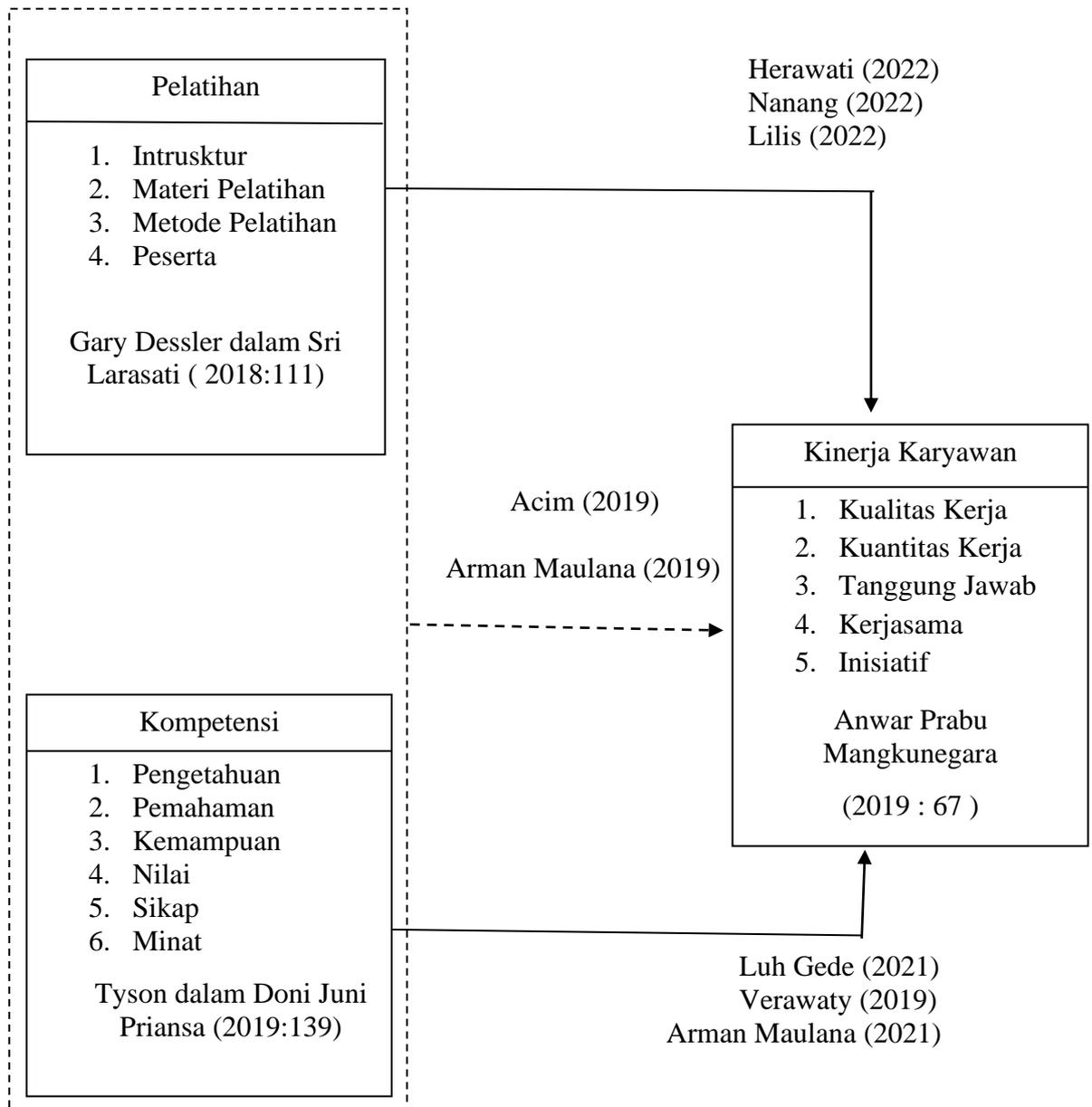
secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Verawaty Ali, Fajar Saranani, dan Adya Hermawati (2019) bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Luh Gede Pitawati, I Gusti Ayu Ambarawati, Widhianthini (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arman Maulana, Ucu Nurwati (2021) hasil penelitian menunjukkan kompetensi bahwa secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Pelatihan dan kompetensi dinilai memiliki keterkaitan dan menghasilkan sebuah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui pelaksanaan pelatihan karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Acim (2019) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa pelatihan dan kompetensi menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti

lain. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:64) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan, hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan variabel independen terhadap variabel sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.