

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait dengan pelatihan terhadap kompetensi dan prestasi kerja karyawan atau masalah-masalah yang masih ada relevansinya dengan konsep tersebut disajikan pada penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wanda Andri Purnama Sari (2009) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi” studi pada karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Pasuruan. Jenis metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yang menggunakan dua konsep yaitu pelatihan dan kompetensi. Terdapat empat variabel bebas yaitu metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), media pelatihan (X3), instruktur pelatihan (X4), sedangkan variabel terikat yaitu kompetensi (Y). Dari hasil penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh yang signifikan dari kelima variabel Pelatihan (X) terhadap Kompetensi Karyawan (Y) yang dilihat dari F sebesar 13.295 dengan probabilitas (p) sebesar 0,000 dan variabel media pelatihan (X₃) sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kompetensi (Y).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Farida Puspita Harti (2009) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan” studi pada Karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru

Madiun. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang menggunakan tiga konsep yaitu Pelatihan, Kemampuan, dan Kinerja. Terdapat beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, di antaranya dua variabel bebas yaitu metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2), sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan (Y), variabel intervening/antara yaitu kemampuan kerja (Z). Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan metode pelatihan terhadap kemampuan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja. Pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai intervening variabel yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Shynta Febrianty (2011) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan” Studi pada karyawan Pramuniaga PT. Matahari Departement Store, Tbk Pasar Besar Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang menggunakan tiga konsep yaitu Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan Terdapat beberapa variabel yang ada dalam penelitian ini diantara sebagai variabel bebas dari konsep pelatihan adalah Metode Pelatihan (X_1) dan Materi pelatihan (X_2). Variabel intervening/ antara dari konsep kemampuan kerja adalah kemampuan kerja karyawan (Y). Variabel terikat dari konsep kinerja adalah Kinerja Karyawan (Z). Hasil penelitian

menunjukkan bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t(0,050) \leq$ dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Departement Store, Tbk sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini di buktikan dengan signifikansi $t(0,104) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,103 (10,3%) dengan nilai signifikansi 0.050. hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t(0,486) >$ dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja tidak dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Departement Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi 0,004. Hal ini dibuktikan dengansignifikansi $t(0,000) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja.

Dari ringkasan hasil penelitian terdahulu yang membedakan dengan penelitian ini adalah variabel Pelatihan yang diambil pada penelitian ini adalah variabel metode pelatihan dan materi pelatihan, selanjutnya adalah tempat penelitian dimana nantinya akan mempengaruhi hasil penelitian yang di dapat. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan menggunakan analisis jalur untuk menganalisis besarnya pengaruh variabel yang digunakan yaitu Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1),

Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1), dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y_2).

Secara ringkas, penelitian terdahulu yang sejenis dan hampir sama disajikan dalam tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul/Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Wanda Andri Purnama Sari, 2009)	variabel bebas yaitu metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), media pelatihan (X_3), instruktur pelatihan (X_4), sedangkan variabel terikat yaitu kompetensi (Y)	Analisis Korelasi Berganda, melalui uji F. Analisis Regresi parsial, melalui uji T. Analisis regresi linier berganda	Dari hasil penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh yang signifikan dari kelima variabel Pelatihan (X) terhadap Kompetensi Karyawan (Y) yang dilihat dari F sebesar 13.295 dengan probabilitas (p) sebesar 0,000 dan variabel media pelatihan (X_3) sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kompetensi (Y)
2	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan (Farida Puspita Harti, 2009)	variabel bebas yaitu metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2), sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan (Y), variabel intervening/antarnya yaitu kemampuan kerja (Z)	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja. Pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai intervening variabel yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan dan

(Lanjutan)

				materi pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan
3	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Shynta Frebrianty, 2011)	variabel bebas dari konsep pelatihan adalah metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2). Variabel intervening/ antara dari konsep kemampuan kerja adalah kemampuan kerja karyawan (Y). Variabel terikat dari konsep kinerja adalah Kinerja Karyawan (Z)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>), analisis korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (X_1) memiliki pengaruh terhadap (Y) sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Dibuktikan dengan signifikansi $t(0,050) \leq$ dari alpha 0,050. Pengaruh (X_2) terhadap (Y) sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000, dibuktikan dengan signifikan $t(0,104) <$ dari alpha 0,050.

B. Ruang Lingkup Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Hardjana (2001:12) “training atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka.” Training berlangsung dalam jangka waktu pendek antara dua sampai tiga hari hingga dua sampai tiga bulan. Hal senada juga di jelaskan oleh Sikula dalam Hasibuan (2010:70) yang mendefinisikan bahwa “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar

pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.” Menurut Malthis dan Jackson (2002:5) “pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu tujuan organisasi.” Sedangkan menurut Bernandian dan Russel dalam Gomes (2003:197) bahwa “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.”

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai definisi pelatihan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengertian sebagai proses pendidikan dalam jangka waktu yang pendek yang bertujuan untuk dapat memperbaiki sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja dengan keterampilan yang dibutuhkan pada posisi baru. Tujuan utama setiap pelatihan adalah agar supaya masing-masing peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien, selain itu pelatihan bertujuan pula agar pengikut latihan dapat cepat berkembang (Manulang, 2008:69). Menurut Moekijat (2010:73) tujuan pelatihan antara lain :

- a. Pegawai baru diberi pelajaran mengenai apa yang diperlukan dalam jabatan tertentu yang ia harus mengerjakannya sehingga ia dapat secepat-cepatnya memenuhi standar hasil pekerjaan yang akan menambah nilainya terhadap organisasi.

- b. Memungkinkan pegawai baru memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas, menambah kecakapan dalam berbagai lapangan untuk keperluan pemindahan dan promosi.
- c. Mengurangi kecelakaan kerja, pekerjaan yang kurang baik, serta kerusakan terhadap mesin dan perlengkapan lainnya.
- d. Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses-proses baru yang terus diadakan.
- e. Mengurangi rasa tidak puas, absensi dan perpindahan pegawai, karena pelatihan membantu mempergunakan kecakapan perseorangan sepenuhnya, baik pegawai lama maupun pegawai baru.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tujuan dilakukannya analisis kebutuhan adalah untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan, dan apabila dibutuhkan, memberi informasi yang dibutuhkan untuk merancang program pelatihan. Analisis kebutuhan menurut Mangkunegara (2009:46-47) terdiri dari tiga tingkat yaitu tingkat organisasi, tingkat karyawan, dan tingkat tugas, berikut penjelasannya :

a. Analisis Organisasi.

Analisis organisasi memeriksa faktor-faktor utama seperti budaya, misi organisasi, iklim bisnis, sasaran jangka pendek, dan jangka panjang. Tujuannya untuk mengidentifikasi baik kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan. mungkin organisasi kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung program pelatihan formal, atau strategi organisasi yang menekankan inovasi. Dari dua hal tersebut analisis organisasi memiliki peranan penting dalam menentukan apakah pelatihan akan ditawarkan dan jenis pelatihan yang mungkin cocok. Apabila kekurangan sumber daya yang menghalangi pelatihan formal, program mentoring mungkin bisa digunakan sebagai alternatif, sedangkan lingkungan yang inovatif mungkin membutuhkan program pelatihan yang di fokuskan untuk mendorong kreativitas karyawan.

b. Analisis Karyawan

Analisis karyawan difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi karyawan yang bekerja pada bidangnya. Kebutuhan training karyawan dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1) Kebutuhan individu dari pelatihan

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan karyawan.

- 2) Kebutuhan kelompok dari pelatihan
Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.
- c. Analisis Tugas
Analisis tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan. Analisis tugas merupakan pengumpulan data secara sistematis mengenai pekerjaan tertentu atau sejumlah pekerjaan untuk menentukan apa yang seharusnya diajarkan kepada karyawan agar mencapai kinerja yang optimal.

4. Metode Pelatihan

Efektivitas suatu pelatihan dipengaruhi oleh metode yang digunakan sehingga dalam menyelenggarakan suatu pelatihan perlu mempertimbangkan metode apa yang paling sesuai dengan kebutuhan ataupun tujuan pelatihan. Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara pelatihan, yang akan berpengaruh positif pada penyelenggara dan peserta pelatihan. Metode pelatihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta.

Menurut Handoko (2010:110) terdapat dua kategori pokok dalam program pelatihan dan pengembangan yaitu :

- a. *On The Job Training*
Metode *On The Job Training* merupakan metode yang sering digunakan. Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung seorang pelatih yang berpengalaman, macam-macam teknik yang biasa digunakan antara lain :
 - 1) Rotasi Jabatan
Memberikan pengetahuan pada karyawan tentang bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

- 2) Latihan Instruksi Pekerjaan
Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung kepada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
 - 3) Magang (*apprenticeship*)
Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan.
 - 4) *Coaching*
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.
- b. *Off The Job Training*
Metode pelatihan ini dilakukan di luar tempat kerja (*off the job training*), meliputi teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi. macam-macam teknik yang biasa digunakan antara lain :
- 1) Kuliah, merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik, sehingga di atasi oleh diskusi kelas.
 - 2) Presentasi video, biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk latihan lainnya, seperti presentasi TV, film dll.
 - 3) *Self Study*, suatu metode di mana peserta menggunakan manual-manual atau modul tertulis dan kaset atau video rekaman.
 - 4) Metode studi kasus, metode ini melibatkan peserta pelatihan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi dan selanjutnya merumuskan penyelesaian alternatif.
 - 5) *Vestibule training*, teknik ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dan dilakukan di tempat terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan dibangun pada pekerjaan sebenarnya.
 - 6) Program-program pengembangan eksekutif, metode ini dilaksanakan dengan cara pengiriman peserta pelatihan untuk bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan diklat secara khusus.

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa metode pembelajaran dengan cara *on the job* dan *off the job* dalam pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Ketepatan dan keberagaman penggunaan metode akan membawa kepada efektivitas pelaksanaan pelatihan itu sendiri.

5. Materi Pelatihan

Pemilihan materi yang tepat merupakan komponen yang penting dalam pencapaian kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien. Pemilihan materi pelatihan harus mempertimbangkan hal-hal seperti peserta, instruktur, dan tujuan yang hendak dicapai. Dengan kata lain materi yang dibahas dalam pelatihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari pelatihan yang bersangkutan (Manullang, 2008:75).

Sebelum pelaksanaan pelatihan tentu harus disusun suatu materi pokok yang menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan, meskipun demikian dalam praktek pelaksanaan pelatihan, akan muncul materi-materi sampingan sebagai pelengkap di mana tidak bertentangan dengan materi. Materi latihan biasanya berupa bahan tertulis sebagai dasar instruksi dan referensi. Untuk kebanyakan subyek dapat dipilih subuah buku yang baik, tetapi dalam hal-hal di mana isi kursus bersifat khusus, maka sebaiknya dipersiapkan bahan untuk kegunaan yang khusus ini (Moekijat, 2010:74).

Menurut Marawansyah (2010:169) menyusun materi pelatihan yang baik dapat dilakukan dengan cara menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan, apakah materi yang akan diberikan bersifat esensial atau tidak. Jika iya, materi tersebut harus dimasukkan dalam pelatihan. jika hal ini sudah ditentukan, selanjutnya dipilih topik-topik penting yang perlu diajarkan dalam pelatihan, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa sajakah yang perlu dijelaskan lebih lanjut untuk memudahkan peserta dalam memahami materi tersebut. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Marwansyah (2010:169) bahwa

materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaruhi sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta.

Berdasarkan uraian tersebut, hal terpenting dalam pemilihan materi pelatihan adalah bahwa materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai (Mangkunegara, 2009:62). Dan juga pelaksanaan pelatihan harus sesuai dengan materi dan referensi yang telah ditetapkan.

6. Prinsip Pelatihan

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggaraan pelatihan, perlu adanya prinsip yang diharapkan akan menjadi suatu pedoman dalam pelaksanaan diklat tersebut. Menurut Martoyo (1998:61) menyebutkan ada sembilan prinsip yang harus diperhatikan yaitu :

- a. *Individual Differencess* (perbedaan individu)
Setiap individu mempunyai perbedaan latar belakang, pendidikan dan kemampuan sehingga program pelatihan harus sesuai
- b. *Motivation* (Motivasi)
Untuk mengikuti pelatihan pegawai perlu diberikan motivasi untuk mendukung kegiatan pelatihan.
- c. *Relation to Job Analysis* (hubungan dengan analisis pekerjaan)
Dengan proses analisis pekerjaan dapat membantu mengetahui kebutuhan dan kekurangan dari pelatihan.
- d. *Active Participation* (partisipasi aktif)
Partisipasi dari peserta dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam setiap tugas dan kegiatan yang telah diberikan.
- e. *Selection of Trainer* (pemeilihan para pengajar)
Tenaga pengajar harus diseleksi kemampuan serta kesesuaiannya agar tercapai efektifitas dari pelatihan.
- f. *Selection of Trainees* (pemilihan peserta)
Pemilihan peserta ini dilakukan sesuai kebutuhan
- g. *Trainer Training* (pelatihan pengajar)
Pengajar sebelum melaksanakan tugas perlu juga diikutkan pelatihan yang sesuai

h. *Principles of Learning* (prinsip belajar)

Pengajar harus memahami minat dan bakat peserta pelatihan menjadi suatu kegiatan yang menarik.

Perhatian terhadap prinsip-prinsip belajar dalam pelaksanaan pelatihan memang harus dilakukan sehingga baik penyelenggara maupun khusus bagi peserta pelatihan dapat lebih termotivasi dalam menerima materi dan berusaha dalam penerapannya di lingkungan kerja masing-masing. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip dalam pelatihan, maka semakin efektif pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan. Di samping itu prinsip pelatihan juga harus menyadari perbedaan individual karena pada hakikatnya para karyawan memiliki kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu sama lain.

Meskipun studi tentang proses pelatihan telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses pelatihan tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa tidak semua proses pelatihan dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Untuk itu perlu diketahui prinsip-prinsip pelatihan yang bisa digunakan sebagai pedoman atau acuan tentang cara-cara pelatihan yang efektif bagi para karyawan.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan karakteristik kepribadian, dan sikap yang memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas-tugas dan peran-peran dalam pekerjaannya, Jackson dan Sechuler dalam Marwansyah, (2010;35). Becker, Huselid, and Ulrich dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009;21)

berpendapat bahwa “kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian atau ciri kepribadian yang dimiliki oleh seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.” Hal senada di ungkapkan oleh Wibowo (2011;324) “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dlandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Boyatzis dalam Marwansyah, mendefinisakan “kompetensi sebagai karakteristik utama yang dimiliki seseorang, yang menyebabkan ia mampu berkinerja efektif atau unggul dalam sebuah pekerjaan.”

Definisi kompetensi menurut beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan.

2. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009;23) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- a. Motif (*Motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan . apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/Ciri bawaan (*Trait*), cirri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*Self Concept*), sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang.
- d. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

- e. Keterampilan (*Skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

3. Macam-macam Kompetensi

Menurut Hamalik (2005:12) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkatkan kompetensi peserta yang menimbulkan perubahan-perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kompetensi atau kemampuan tersebut antara lain :

- a. Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal dalam organisasi.
- b. Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c. Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d. Kebiasaan, pikiran, dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.
- e. Kemampuan pengetahuan.

Swasto (2003:35), mengemukakan kemampuan (kompetensi) berdasarkan jenisnya antara lain sebagai berikut :

- a. Pengetahuan

Secara luas pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu proyek tertentu. Secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu :

- 1) Pengetahuan tentang apa yang baik dan apa yang buruk (etika)
- 2) Pengetahuan tentang apa yang indah dan jelek (estetika)
- 3) Pengetahuan tentang apa yang benar dan salah (logika)

b. Keterampilan

Kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

c. Sikap

Kesiapsiagaan mental yang diorganisasikan melalui pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya.

D. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:67) “prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Prestasi kerja merupakan salah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Menurut pendapat lain diungkapkan oleh Hasibuan (2010:94) mengenai pengertian “prestasi kerja yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu.”

Diperlukan peranan penting dari karyawan yang mampu dan cakap dalam mengerjakan pekerjaannya dengan hasil yang sangat baik, cepat dan tepat. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil

kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang melalui serangkaian aktivitas dalam suatu proses kerja yang dilakukan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor itu berpengaruh terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2006:13) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

a. Faktor kemampuan

Faktor kemampuan adalah faktor dimana secara psikologi, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*)

b. Faktor motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya teori di atas ditambahkan oleh Riniawati (2011:51) memberikan persamaan dari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu :

$$Performance = f(Motivation \times Ability \times Opportunity)$$

Dimana berdasarkan persamaan di atas dapat dilihat bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan kesempatan. Dengan adanya motivasi, kemampuan serta kesempatan, maka karyawan bisa memiliki prestasi kerja yang tinggi.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja secara rutin perlu dilakukan untuk mengetahui peran aktif karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. dengan penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga

mendorong mereka bergairah kerja asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2010:87) *“Employee appraising is the sytematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development.”* (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah di lakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

Menilai prestasi kerja bukan hal yang mudah. Ketepatan dalam penilaian akan dapat menumbuhkan kegairahan kerja, juga dapat meningkatkan loyalitas, dan kesungguhan sehingga bisa meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Agar penilaian tersebut mencapai tujuan harus memperhatikan juga hal berikut (Notoatmodjo, 1998:134) :

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, benar-benar menilai perilaku yang mendukung kegiatan organisasi.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai prestasi kerja.
- c. Sistem penilaian harus praktis, artinya mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai ataupun karyawan.
- d. Penilaian sedapat mungkin harus bersifat objektif, ukuran ini dapat dibuktikan atau diuji orang lain.

Dari ke empat hal tersebut, dapat dilihat bahwa dalam hal penilaian kerja, perusahaan harus dapat seobjektif mungkin untuk penerapannya. Mengingat pentingnya penilaian prestasi kerja ini, maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan, karena jika perangkat utama serta perangkat pendukung dalam penilaian kerja tersebut tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan, maka tujuan

perusahaan dalam meningkatkan kemampuan karyawannya melalui pelatihan sia-sia.

4. Pihak yang Berwenang Melakukan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Robbins, 2006:687) dalam penilaian prestasi kerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

- a. Atasan langsung, semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.
- b. Rekan sekerja, evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.
- c. Pengevaluasi diri sendiri, mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.
- d. Bawahan langsung, evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.
- e. Pendekatan menyeluruh, pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

5. Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Dharma (2003:355), memberikan pendapat bahwa dalam pengukuran dan penilaian mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

E. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Karyawan dalam suatu perusahaan memiliki peranan penting dalam mencapai keberhasilan suatu tujuan yang diinginkan. Pengetahuan dan keterampilan merupakan hal wajib yang harus dimiliki karyawan. Dengan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi, secara teknis seorang karyawan akan dapat menguasai mekanisme kerja dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia secara efektif dan efisien. Pada kenyataannya antara karyawan satu dengan yang lainnya memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda. Karyawan yang kurang mampu, kurang efisien dan kreatif dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, dapat disiasati oleh perusahaan dengan adanya suatu usaha melalui pelatihan.

Menurut Bernandian dan Russell dalam Gomes (2003:197) “pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja (kinerja) dalam suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.” Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan mengakibatkan perubahan pada kompetensi karyawan.

F. Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Diadakannya pelatihan berarti karyawan diberikan kesempatan mengembangkan kompetensinya, sehingga nantinya diperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan harapan perusahaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Menurut Mangkunegara (2009:45) “tujuan pelatihan untuk meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu dan berprestasi secara maksimal.” Pendapat lain diungkapkan oleh Spencer dan Spencer dalam Marwansyah (2010;36) bahwa “kompetensi meliputi aspek niat, tindakan, dan hasil. Dimana niat yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, dan pengetahuan, kemudian akan menimbulkan perilaku atau tindakan, yang pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja.” Riniawati (2011:51) memberikan persamaan dari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja (*motivation*), kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*) yang dapat dirumuskan $P = M \times A \times O$. Berdasarkan persamaan tersebut dapat dilihat bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan kesempatan. Dengan adanya motivasi, kemampuan serta kesempatan, maka karyawan bisa memiliki prestasi kerja yang tinggi

Dari uraian mengenai pelatihan, kompetensi dan prestasi kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) karyawan yang akhirnya dapat berpengaruh pada prestasi kerja karyawan. Oleh sebab itu, program pelatihan harus mendapat perhatian dini dari perusahaan.

G. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep yaitu suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari sebuah teori (Nazir, 2005:25). Berdasarkan teori yang telah diuraikan mengenai pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan maka konsep yang dapat diambil yaitu pelatihan, kompetensi, dan prestasi kerja. Konsep yang dimaksud dapat diterangkan pada Gambar 1. Konsep ini menerangkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja.



Gambar 1
Model Konsep

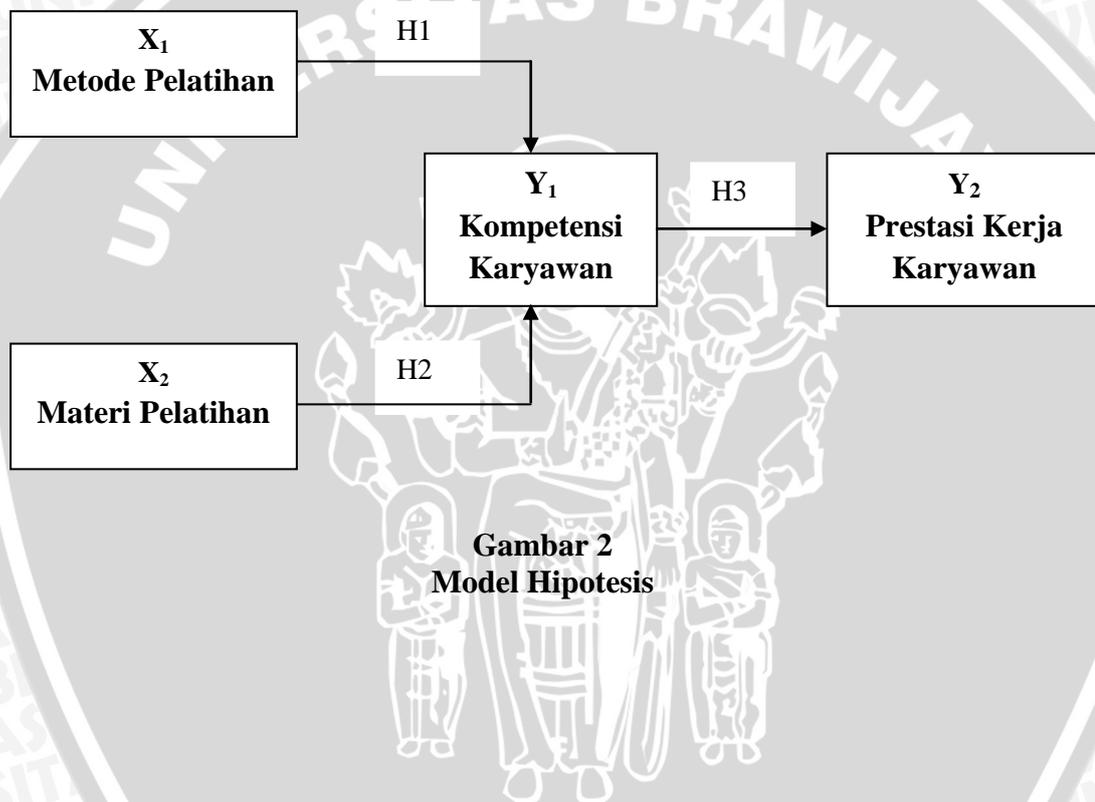
2. Model Hipotesis

Model hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010:93). Dari pengertian tersebut dapat dibuat hipotesis yang digunakan dalam penelitian kali ini yaitu dengan menggunakan dua variabel bebas yaitu metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2), serta dua variabel terikat yaitu Kompetensi (Y_1) dan Prestasi Kerja Karyawan (Y_2). Gambaran penjelasan model hipotesis dapat dilihat dalam gambar 2, model hipotesis.

Dari gambar 2, model hipotesis dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- a. H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).

- b. H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
- c. H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y_2).



Gambar 2
Model Hipotesis