

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

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

1. Penelitian yang dilakukan oleh 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 (X<sub>3</sub>) sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kompetensi (Y).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Yung (2010) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja” studi pada karyawan PT. TELKOM. Tbk kandalel Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang menggunakan dua konsep yaitu pelatihan berbasis kompetensi dan kinerja. Terdapat beberapa variabel

yang digunakan dalam penelitian ini, di antaranya tiga variabel bebas yaitu pelatihan berbasis pengetahuan ( $X_1$ ), pelatihan berbasis keterampilan ( $X_2$ ) dan pelatihan berbasis kemampuan ( $X_3$ ), sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis regresi yang menunjukkan nilai signifikansi  $F$  yaitu  $0,00 < 0,05$  ( $\alpha$ ) dan nilai *Adjustment R Square* yaitu sebesar 0,587. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan variabel pelatihan berbasis kompetensi adalah sebesar 58,7%. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan-pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian dilakukan oleh Frebrianty (2011) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang)*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Penelitian tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen pelatihan, variabel terikat kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel intervening (antara). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan pramuniaga kantor PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang yang telah mengikuti pelatihan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 43 karyawan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* (populasi dianggap homogen). Penelitian ini

menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (*analysis path*) yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan di PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan pelatihan, kemampuan kerja dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai karyawan pada tingkat signifikansi  $< 0,05$  dan data diolah menggunakan komputer program SPSS *13 for windows*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui 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 Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan 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 Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi (0,004). Hal ini dibuktikan dengan

signifikansi  $t (0,004) <$  dari alpha 0,050, dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,676 (67,6%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,000) <$  dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja.

**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Wanda Andri Purnama Sari 2009)	Variabel bebas: metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), media pelatihan (X3), instruktur pelatihan (X4) Variabel terikat: kompetensi (Y)	Metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif, analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kelima variabel Pelatihan (X) terhadap Kompetensi Karyawan (Y).
2.	Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja (Webia Yung 2010)	Variabel bebas: pelatihan berbasis pengetahuan (X <sub>1</sub> ), pelatihan berbasis keterampilan (X <sub>2</sub> ) dan pelatihan berbasis kemampuan (X <sub>3</sub> ) Variabel terikat: kinerja karyawan (Y)	metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif, analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Pelatihan	Variabel bebas: pelatihan	metode penelitian yang	Metode dan materi pelatihan

Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Shynta Frebrianty 2011)	Variabel terikat: kemampuan kerja dan kinerja karyawan	dipakai adalah kuantitatif. analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur ( <i>path analysis</i> ).	mempengaruhi kemampuan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap kinerja..
--	--	---	---

## B. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai (2004:226) “pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya menurut Hariandja (2002:168) mendefinisikan “pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai”. Berdasarkan 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 kinerja.

Dari pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu upaya

mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya.

## 2. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan secara umum adalah untuk mengembangkan kompetensi karyawan yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut Hariandja (2002:168) "Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik. Hariandja (2002:169) juga mengemukakan beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilaksanakan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, diantaranya dan mungkin yang terpenting adalah:

- a. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan ini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru, dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai (*employee obsolescence*).
- c. Meningkatnya daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing, maka diperlukan suatu penanganan yang khusus. Selanjutnya, dengan meningkatnya kemampuan seseorang dan beberapa faktor lain yang menunjang maka akan meningkat pula produktivitasnya.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Mangkuprawira (2011:142) mengemukakan harus ada keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dari pelatihan. Sebagai contoh, dikemukakan hierarki sebuah proses pelatihan sebagai berikut:

a. *Input*

- 1) Karyawan peserta pelatihan (jumlah, pengetahuan, dan motivasi belajar).
- 2) Bentuk dan materi pelatihan (isi dan mutu).
- 3) Pelatih/ Instruktur (jumlah dan mutu).
- 4) Tim Pengelola (jumlah dan mutu).
- 5) Waktu dan tempat (kenyamanannya).
- 6) Anggaran (kecukupannya).
- 7) Fasilitas lain (unsur pendukung).

b. *Output*

- 1) Jumlah kehadiran/ peserta pelatihan.
- 2) Intensitas interaksi pelatihan.
- 3) Jumlah kehadiran pelatih.
- 4) Kepuasan karyawan dan pelatih serta pengelola.

c. *Outcome*

- 1) Peningkatan pengetahuan karyawan.
- 2) Peningkatan sikap karyawan.
- 3) Peningkatan keterampilan karyawan.

d. *Impact*

- 1) Peningkatan kinerja karyawan.
- 2) Pengembangan karir karyawan.
- 3) Peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Moekijat (1991:38) tujuan umum latihan adalah :

- a. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional dan
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai manajemen (pimpinan).

Menurut Moekijat (1991:38) yang dikutip dalam buku “*Municipal Personnel Administration*” yang diterbitkan oleh “*The International City Managers’ Association*” dikemukakan bahwa tujuan umum latihan adalah :

- a. *To improve employee job performance,*

- b. To prepare employees for promotion to more difficult jobs, and
  - c. To prepare employees for supervisory and management position.
- a. Untuk meningkatkan hasil kerja karyawan.
  - b. Untuk mempersiapkan promosi pegawai kepada jabatan-jabatan yang lebih sulit dan
  - c. Untuk mempersiapkan pegawai kepada jabatan-jabatan pengawasan dan manajemen.

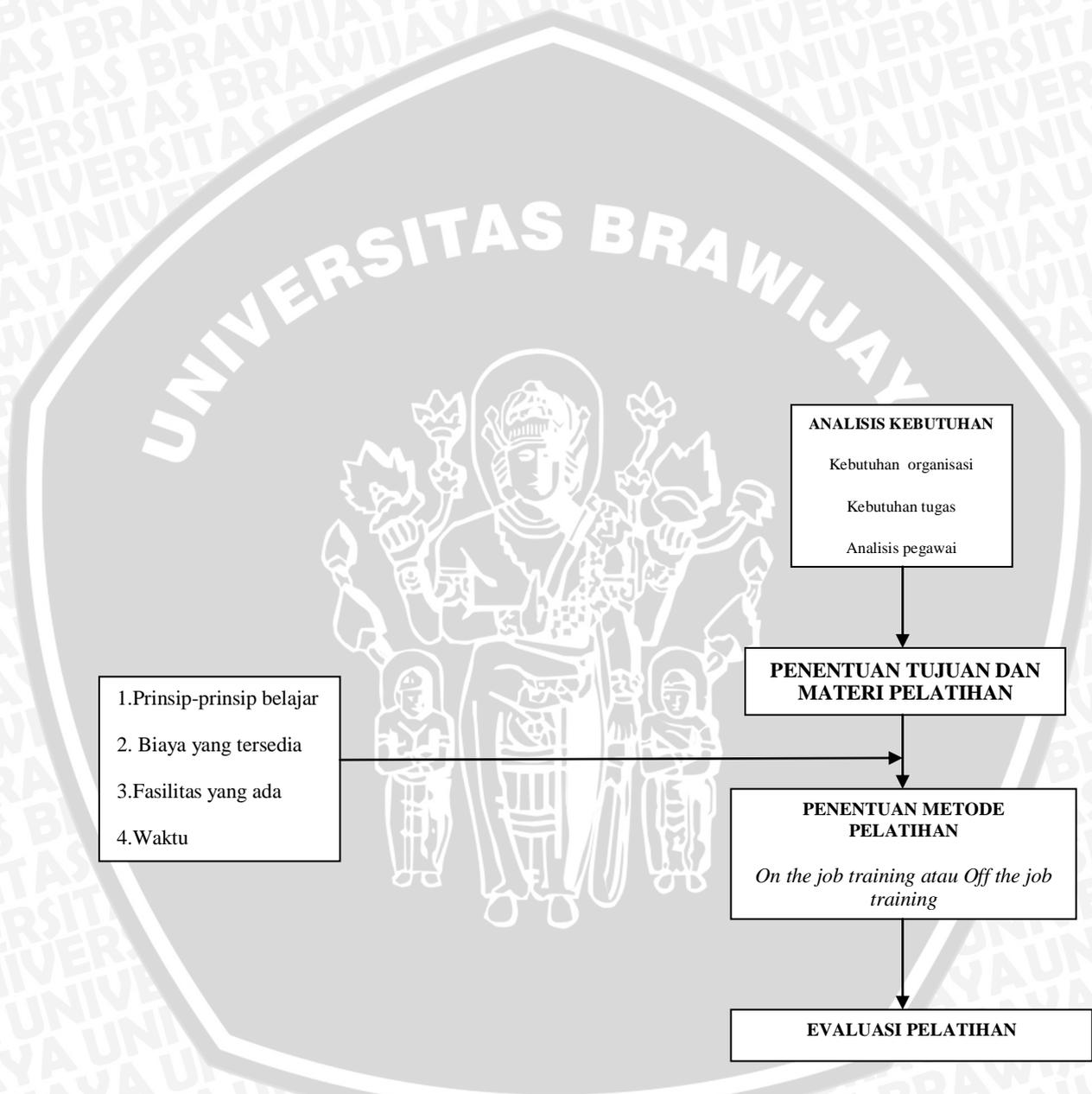
Berdasarkan pendapat mengenai tujuan pelatihan tersebut, maka dapat disimpulkan latihan dimaksudkan untuk memperbaiki berbagai penguasaan, keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dengan pelatihan, perusahaan ikut membantu karyawan dalam menghindarkan diri dari kerugian sehingga, pada intinya pelatihan adalah upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, pelatihan juga dapat menambah pengetahuan, kemampuan dan kecakapan, melaksanakan pekerjaan secara efisien, mengembangkan keahlian dan sikap serta pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

### 3. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

Mengingat pentingnya pelatihan, maka seorang manajer sumber daya manusia harus dapat mengembangkan proses pelatihan yang efektif. Hariandja (2002:174) mengemukakan beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan yang efektif, yaitu :

- a. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*;
- b. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan;
- c. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan;
- d. Mengevaluasi program pelatihan.

Keempat langkah dan kegiatan tersebut dapat digambarkan seperti berikut ini:



**Gambar 1 : Pelaksanaan Pelatihan**

Sumber : Hariandja (2002:175)

#### 4. Unsur-Unsur Pelatihan

Menurut Triton (2005:87) “Kegiatan pelatihan akan sukses dilangsungkan apabila setiap unsur dalam pelatihan dapat memberikan kontribusi yang optimal”.

Selanjutnya unsur-unsur dalam pelatihan SDM menurut Triton (2005:88) adalah tujuan, sasaran, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan. Berikut dijelaskan secara ringkas masing-masing unsur pelatihan tersebut:

- a. Tujuan, pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Beberapa tujuan pelatihan sumber daya manusia antara lain adalah sebagai berikut:
  - 1) Meningkatkan kualitas kerja
  - 2) Meningkatkan produktivitas kerja
  - 3) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
  - 4) Meningkatkan sikap moral, etika, dan semangat kerja
  - 5) Meningkatkan kinerja
  - 6) Merangsang pegawai agar mencapai prestasi kerja yang maksimal
  - 7) Meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja
  - 8) Meningkatkan personal growth atau perkembangan pribadi
  - 9) Mengikuti perkembangan skill, pemikiran, dan paradigma termutakhir baik dalam pekerjaan maupun manajemen sumber daya manusia
- b. Sasaran, sasaran pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur.
- c. Pelatih atau trainers, mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan berkompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh pelatih diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang dapat diberikan oleh pelatih kepada peserta pelatihan. Disamping kompetensi pada materi, kemampuan dan penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan juga dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.
- d. Materi, pelatihan SDM memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai perusahaan.
- e. Metode, metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
- f. Peserta pelatihan, tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan criteria yang disyaratkan oleh kegiatan pelatihan dapat

menyebabkan terjadinya penggunaan alokasi waktu, dana, dan energy yang berlebihan bahkan sia-sia dalam kegiatan pelatihan SDM.

## 5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah pelatihan. Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk program pelatihan. Hariandja (2002:186) menyebutkan metode yang digunakan untuk pelatihan adalah *On The Job Training* dan *Off Job Training*.

### a. Metode pelatihan *On The Job Training*.

Ada beberapa metode pelatihan on the job training, yaitu:

- 1) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah dimana pelatihan ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Metode ini bilamana dikaitkan secara khusus dengan prinsip-prinsip belajar diatas terlihat dengan jelas memiliki partisipasi yang tinggi, *relevance*, *repetition*, *transference*, dan juga *feedback*.
- 2) *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.
- 3) *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan seorang pegawai pada beberapa pekerjaan dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.
- 4) *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara instruksi atau pelajaran yang didapatkan di kelas dengan praktek lapangan, yaitu setelah teori diberikan peserta dibawa praktek ke lapangan

### b. Metode pelatihan *Off The Job Training*.

Ada beberapa jenis metode pelatihan yang bisa dilakukan pada *off the job training* yaitu:

- 1) *Lecture* atau kuliah adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif.
- 2) *Video presentation* adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.
- 3) *Vestibule training/simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut: Organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi meniru itu disediakan khusus, kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali.
- 4) *Role playing* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberikan suatu peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Hal ini dimaksudkan agar para peserta pelatihan dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, seperti pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga peserta dapat berinteraksi lebih baik dengan orang lain.
- 5) *Case study* adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar.
- 6) *Self-study* adalah pelatihan yang meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.
- 7) Program *learning* adalah bentuk lain dari *self-study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan feedback. Kemudian melalui feedback dapat diketahui hasilnya.
- 8) *Laboratory training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta.
- 9) *Action learning* adalah suatu proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam organisasi atau dari luar organisasi.

Dari uraian tersebut metode pelatihan adalah salah satu variabel penting dalam konsep pelatihan. Metode pelatihan punya andil besar dalam keberhasilan pelaksanaan program pelatihan. Uraian diatas juga menjelaskan bahwa banyak alternatif metode pelatihan yang dapat digunakan dalam perusahaan. Alternatif-alternatif metode pelatihan tersebut dipilah dan dipilih kemudian diterapkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan itu sendiri.

## 6. Materi Pelatihan

Pemilihan materi (isi program diklat) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi. Menurut Handoko (1999:109) bahwa isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Sedangkan menurut Mangkunegara (2003:51) “bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa pentingnya penentuan materi pelatihan yang harus memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan, ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri dapat dicapai.

### C. Kompetensi

#### 1. Pengertian Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:2) atas dasar tingkat kesadaran dalam melakukan pekerjaan, secara awam arti kata kompetensi dapat dibedakan menjadi 4 bagian yaitu :

- a. *Unconcius incompetnce*  
Apabila seseorang tidak menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
- b. *Conscious incompetence*  
Apabila seseorang menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
- c. *Conscious competence*  
Apabila seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi.
- d. *Unconcius competence*  
Apabila seseorang mampu melakukan pekerjaan dengan mahir sehingga dapat melakukannya secara otomatis.

Menurut Miller, Rankin and Neathey dalam Hutapea dan Thoha (2008:3-4) ada 2 jenis definisi kompetensi yaitu:

- a. Kompetensi teknis (*technical competencies*) yaitu kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggungjawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar mampu berprestasi dengan baik.
- b. Kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) yaitu kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya menurut Ulrich dalam Hutapea dan Thoha (2008:5) mendefinisikan kompetensi sebagai “Pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skill or abilities*). Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah suatu kemampuan setiap individu yang terbentuk dari aspek watak, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan setiap individu yang terbentuk dari aspek watak, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal.

## 2. Standar Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:6) standar kompetensi merupakan “Daftar kompetensi setiap pekerjaan (jabatan) yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standar pelaksanaan kompetensi”. Standar kompetensi pada umumnya dikeluarkan oleh lembaga-lembaga pelatihan maupun lembaga-lembaga pemerintah. Sebagai contoh lembaga-lembaga pelatihan maupun pemerintahan membuat semacam standar kompetensi yang bertujuan untuk menyetarakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang dilaksanakan. Mereka mengharapkan dengan adanya standar kompetensi itu lembaga-lembaga pelatihan akan memberikan pelatihan dengan cara dan materi yang standar, yang tidak jauh beda dari lembaga pelatihan yang lain.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:7), penyajian standar kompetensi tersebut dibedakan menjadi 3, yang disesuaikan dengan kelompok penggunaanya, yaitu:

- a. Standar kompetensi untuk kelompok industri, contoh standar kompetensi untuk kelompok industri adalah standar kompetensi industri perbankan, industri perminyakan, manufaktur, dan industri lainnya.
- b. Standar kompetensi lintas industri biasanya dibuat untuk jenis pekerjaan tertentu yang dimiliki oleh semua industri. Sebagai contoh pekerjaan Manajer SDM, Manajer Keuangan, Manajer IT. Pekerjaan-pekerjaan tersebut ada pada industri pertambangan, manufaktur, perbankan dan industri lainnya. Oleh karena itu, pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat memiliki standar kompetensi yang sama untuk semua industri.
- c. Standar kompetensi untuk perusahaan, standar kompetensi ini dapat dibuat khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan masing-masing. Sebagai contoh PT. X dapat membuat standar kompetensi sendiri khusus untuk PT.X.

### 3. Penggunaan Kompetensi

Penggunaan kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2008:16) bahwa dalam organisasi bisnis atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut:

- a) Pembentukan pekerjaan (*job design*)  
Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat (*level*) pekerjaan dalam organisasi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
- b) Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)  
Kompetensi dapat dijadikan sebagai salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.
- c) Rekrutmen dan seleksi (*recruitmen and selection*)  
Pembentukan organisasi (*organization design*) biasanya diikuti pembentukan pekerjaan (*job design*) serta penentuan persyaratan/kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara khusus yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

- d) Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*)

Organisasi yang kokoh adalah organisasi yang mempunyai kerangka pondasi yang kuat. Kekuatan kerangka pondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (*value*) atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi ke arah yang lebih produktif dan kreatif.

- e) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*) ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan tersebut.

- f) Pembelajaran organisasi (*organization learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

- g) Manajemen prestasi (*performance management*)

Apabila perusahaan atau organisasi telah memutuskan untuk menerapkan sistem kerja yang berbasis kompetensi, penilaian prestasi selayaknya dilakukan searah dengan pengembangan kompetensi agar sistem kompetensi yang digunakan terintegrasi dengan keseluruhan proses dan pengembangan organisasi.

- h) Manajemen karir dan penilaian potensi karyawan (*career management & employee's assessment*)

Kerangka dan tingkatan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karir yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

- i) Sistem imbal jasa (*reward system*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara

keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:25) bahwa di Indonesia, khususnya di lingkungan perusahaan, penggunaan kompetensi dewasa ini baru terbatas pada pembentukan peran dan pekerjaan (*job design*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan manajemen karir (*career management*). Penerapannya masih terpisah-pisah antara satu dan yang lain (belum terintegrasi). Penerapan kompetensi pada bidang atau aktivitas lain seperti pengembangan organisasi, pembentukan budaya organisasi, dan sistem imbal jasa masih sangat terbatas. Hutapea dan Thoha (2008:40) juga berpendapat bahwa pembentukan dan pengembangan kompetensi harus merupakan bagian dari pengembangan organisasi, perekrutan karyawan, penilaian kinerja, sistem penggajian, pelatihan serta pengembangan karyawan.

#### 4. Konsep Kompetensi

Menurut Spenser dan Spenser dalam Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif.

- a. Pengetahuan  
Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.
- b. Keterampilan  
Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktifitas atau pekerjaan.
- c. Konsep Diri  
Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian.

## D. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan ditetapkan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan. Kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja perusahaan. Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja sesuai dengan upah atau gaji yang telah disepakati. Kinerja sebagai hasil usaha seseorang yang memiliki kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Rivai (2004:309) berpendapat mengenai pengertian kinerja sebagai berikut:

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Mangkunegara (2003:67) berpendapat mengenai pengertian kinerja sebagai berikut: Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang oleh seorang atau sekelompok karyawan yang merupakan ukuran dari perbandingan hasil antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat dicapai dalam satuan waktu tertentu. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh para karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau perusahaan. Kinerja yang baik merupakan

langkah untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004:312) tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengembangkan tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
- f. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
- g. Promosi, kenaikan jabatan.
- h. Training atau latihan.
- i. Meningkatkan motivasi kerja.
- j. Meningkatkan etos kerja.
- k. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- l. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- m. Riset seleksi sebagai criteria keberhasilan/efektifitas.
- n. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
- o. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- p. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- q. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- r. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- s. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- t. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- u. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- v. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- w. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor itu berpengaruh terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Mangkunegara (2005:67) juga berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

#### a. Faktor kemampuan

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

#### b. Faktor Motivasi

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

### 4. Pengukuran Kinerja

Dharma (2003:355), pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

a. 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.

b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c. 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 dan Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan mempunyai keinginan agar para karyawannya mau dan mampu bekerja dengan baik sesuai standar atau ketetapan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan dilakukannya pelatihan. Program pelatihan yang akan dibentuk harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan.

Pelaksanaan program pelatihan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (1997:263) yang mengatakan bahwa pelatihan itu memberikan kepada karyawan baru atau yang ada sekarang sebuah keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Setiap jenis pekerjaan tidak hanya menuntut keterampilan saja tetapi pengetahuan dan sikap tertentu mempunyai andil besar dalam tercapainya pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan". Menurut Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah efektif untuk mengerjakan sesuatu

tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan dalam proses pencapaian peningkatan kompetensi diperlukan suatu usaha dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari setiap karyawan. Hal ini diperoleh melalui suatu program pelatihan karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang baik.

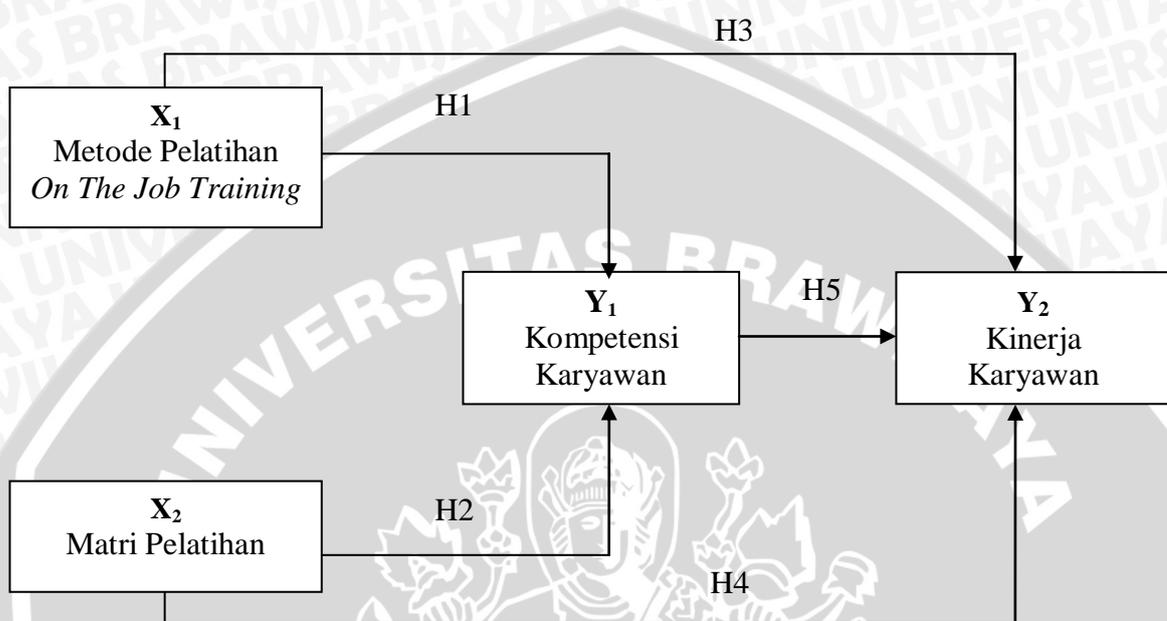
#### F. Model Konsep dan Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, terdapat tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2  
Model Konsep

Dari konsep-konsep tersebut, dikembangkan menjadi variabel penelitian yang disajikan dalam Model Hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 3**  
**Model Hipotesis**

Dari model hipotesis di atas dapat disusun hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

- H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Metode Pelatihan *On The Job Training* ( $X_1$ ) terhadap Kompetensi Karyawan ( $Y_1$ ).
- H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kompetensi Karyawan ( $Y_1$ ).
- H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Metode Pelatihan *On The Job Training* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).
- H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Materi Pelatihan

(X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

- H5: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Kompetensi Karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

