

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Pada dasarnya kinerja diartikan sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Menurut Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto (2017) bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2015). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja sebuah organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur).

Menurut kinerja (Busro, 2020) adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Kinerja atau *performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*).

Sedangkan Menurut Darodjat, (2015) bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa Kinerja atau *performance* adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut sehingga terwujudnya tujuan visi dan misi perusahaan dimana karyawan tersebut melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dari perusahaan tersebut.

Menurut (Sutrisno, 2016) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Fudla *et al.*, (2021) Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang karyawan yang bersifat individual dan sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan harus sesuai dengan tanggung jawab dalam kurun waktu yang ditentukan perusahaan. Pihak perusahaan dapat mengukur karyawan atas kinerjanya berdasarkan penilaian dari masing-masing karyawan.

2.Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan Kasmir, (2016) :

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula begitu juga sebaliknya.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan tersebut. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula, begitu juga sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda beda antara satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Sedangkan menurut Darodjat, (2015) faktor Kinerja pegawai yaitu:

- 1) Faktor individu terdiri dari:
 - a) Kemampuan
 - b) Keterampilan mental dan fisik
 - c) Latar belakang keluarga
 - d) Tingkat sosial
 - e) Pengalaman serta demografi yang mencakup unsur: umur, asalusul dan jenis kelamin.
- 2) Faktor organisasi terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Imbalan
 - d) Struktur desain kerja
 - e) Faktor psikologis terdiri dari:
 - f) Persepsi
 - g) Sikap
 - h) Kepribadian
 - i) Belajar motivasi

Busro, (2020) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor -faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari :

1. Pendidikan,
2. Pengalaman,
3. Motivasi,
4. Kesehatan,
5. Usia,
6. Keterampilan,
7. Emosi dan
8. Spiritual.

Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Lingkungan fisik dan non fisik,
2. Kepemimpinan,
3. Komunikasi vertikal dan horizontal,
4. Kompensasi,
5. Fasilitas,
6. Pelatihan,
7. Beban kerja,
8. Prosedur kerja,
9. system hukuman
10. Dan sebagainya.

(Mangkunegara, 2017) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai , antara lain sebagai berikut:

Human performance = *Ability* > < *Motivation*

Motivation = *Attitude* > < *Situation*

Ability = *Knowledge* > < *Skill*

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya pemimpin dan pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ 110-120*), apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan kompetensi tinggi dan sebaliknya jika bersifat negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan kompetensi yang rendah, situasi kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut (Siagian, 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai dapat disimpulkan menjadi dua golongan yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umum, tempramen, keadaan fisik individu dan motivasi.
2. Faktor yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti: suara, penerangan, waktu istirahat, lama bekerja, Upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

3. Dimensi Kinerja Pegawai

Adapun dimensi dari kinerja dapat di uraikan sebagai berikut (Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto, 2017)):

a. Kuantitas hasil kerja

Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.

b. Kualitas hasil kerja

Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.

c. Ketepatan waktu

Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

Selanjutnya menurut (Veithzal & Sagala, 2017) bahwa dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

a. Inisiatif mencari Langkah

Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif

dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

b. *Menguasai Job Description*

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

c. Hasil yang dicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

d. Tingkat kemampuan Kerjasama

Kemampuan bekerja sama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

e. Ketelitian

Ketelitian yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.

f. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.

g. Tingkat kualitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kerja pastilah tercapai.

h. Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

i. Tingkat kuantitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dengan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu dapat

mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Sedarmayanti (2015) menyebutkan dimensi dari kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Diukur dari hasil kerja, kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi dan manfaat hasil kerja.

b. Ketepatan Waktu

Diukur dari penataan rencana kegiatan, ketepatan rencana, ketepatan waktu.

c. Inisiatif

Diukur dari ide atau gagasan dan tindakan penyelesaian.

d. Kemampuan

Diukur dari kemampuan yang dimiliki, keterampilan yang dimiliki dan kemampuan memanfaatkan potensi.

e. Komunikasi

Diukur dari komunikasi internal, komunikasi eksternal dan kerjasama.

2.1.2 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Banyak penelitian yang mengkaji tentang faktor pengaruh dalam manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan pelatihan adalah salah satu dari lima unsur pengaruh yang paling dominan seperti yang diungkapkan oleh Amir, (2015) selain faktor kebebasan kerja, dukungan organisasi, perlindungan hukum dan penerapan hukum. Sebab pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mereka dapat berkinerja tinggi.

Menurut (Simamora, 2015), Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap seseorang. Menurut (Afandi, 2018), Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan sumber daya

manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan profesional untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Fudla et al., (2021) Pelatihan adalah upaya peningkatan wawasan & ketrampilan pekerja untuk menuntaskan pekerjaannya. Dari penelitian Maizar et al., (2023) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bekerja. Pendapat lain juga dijelaskan oleh Mangkunegara (2017) bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Veithzal & Sagala, (2017) pelatihan juga sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik ke teori.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Yuniar, (2017) antara lain :

- 1) Dukungan Manajemen puncak
- 2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM
- 3) Perkembangan teknologi
- 4) Kompleksitas organisasi
- 5) Gaya belajar
- 6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

3. Proses pelatihan

Afandi, (2018) mengungkapkan bahwa terdapat empat proses pelatihan diantaranya yaitu :

1) Kebutuhan Pelatihan

Sebelum pelatihan ditetapkan maka hal yang terlebih dahulu dilakukan adalah diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Setelah dilakukan identifikasi maka baru dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Di dalam analisis kebutuhan ada tiga sumber yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Analisis organisasional yaitu proses untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan melakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan pada masa sekarang untuk disesuaikan dengan masa akan datang.
- b) Analisis pekerjaan yaitu membandingkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
- c) Analisis individual yaitu mengidentifikasi kinerja individu dalam organisasi, memberikan pelatihan bagi individu yang memiliki kinerja rendah.

2) Perancangan Pelatihan

Setelah melakukan analisis kebutuhan hal yang perlu dilakukan selanjutnya adalah perancangan pelatihan. Dalam merancang pelatihan ada tiga hal yang diperhatikan diantaranya :

- a) Kesiapan Peserta Pelatihan, meliputi motivasi, efektivitas diri serta kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan.
- b) Kemampuan Pelatih, dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar para peserta dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan.
- c) Materi Pelatihan, harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan, kemampuan peserta latihan, dan dibuat berdasarkan kebutuhan. Materi yang disampaikan pelatih harus mudah untuk dipahami oleh para peserta latihan.

3) Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan agar hasil

pelatihan efektif yaitu sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan. secara umum pelatihan dapat dilaksanakan di dalam dan luar organisasi serta pelatihan *online* melalui *e-learning*. Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer.

4) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian.

4. Dimensi pelatihan

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa ada enam Dimensi pelatihan diantaranya yaitu :

1) Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*. maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu, pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

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

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran dan hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Selain itu tujuan pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta. Hal ini dilakukan agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

Adapun Dimensi pelatihan dari (Afandi, 2018) yaitu :

1) Tingkat belajar

- Pengetahuan
- Keahlian
- Sikap

2) Tingkah laku

- Menerapkan keterampilan
- Berkomunikasi
- Tidak takut/khawatir

3) Nilai akhir

- Citra organisasi
- Rasa tanggung jawab
- Hubungan atasan dengan bawahan
- Pengambilan keputusan
- Rasa percaya diri

Dimensi pelatihan dapat dilihat di bawah ini (Hasibuan, 2017):

1) Interest atau ketertarikan pada metode yang digunakan

- 2) Harmonisasi kegiatan pelatihan dengan keberlanjutan kegiatan dilapangan
- 3) Fasilitas ruangan praktek yang memadai
- 4) Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto (2017) menyebut kompetensi sebagai ability, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan.

Thoha, (2015) mengatakan kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut (Wibowo, 2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting.

2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto (2017) terdapat lima (5) karakteristik kompetensi, yaitu:

- a) *Motives*. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “feedback” untuk memperbaiki dirinya
- b) *Traits*. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu seperti percaya

- diri, kontrol diri, kekuatan melawan ketegangan, ketabahan atau daya tahan
- c) *Self-Concept*. *Self-concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai sebagai “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan, sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability
 - d) *Knowledge*. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes kemampuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
 - e) *Skills*. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun secara mental.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan dalam kompetensi

Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto (2017) mengatakan kemampuan keseluruhan seseorang pada hakikatnya tersusun dari tiga faktor yaitu antara lain :

- a) Kemampuan Intelektual (IQ)

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Menurut Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto (2017) ada 7 dimensi yang membentuk kemampuan intelektual:

 - 1)Kecerdasan numeric
 - 2)Pemahaman verbal
 - 3)Kecepatan perceptual
 - 4)Penalaran induktif
 - 5)Penalaran deduktif
 - 6)Visualisasi ruang

7)Ingatan

b) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik- karakteristik serupa. Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar (Bintoro & Daryanto, 2017) yaitu terdiri dari: faktor-faktor kekuatan (dinamik, otot bawah, statis dan eksposif), faktor-faktor fleksibilitas (jangkauhan dan dinamik), serta faktor-faktor lain (koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina).

c) Kemampuan Emosional (EQ)

Kemampuan emosi atau *emotional intelligence* (EQ) menunjukkan potensi untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada lima unsurnya: kesadaran diri, motivasi, pengaturan diri, empati, dan kecakapan dalam membina hubungan dengan orang lain. Kemampuan emosi menunjukkan berapa banyak potensi itu telah diterjemahkan ke dalam kemampuan di tempat kerja .

4. Tingkatan kompetensi

a. Tingkat eksekutif Pada tingkatan ini diperlukan kompetensi (Robbins & Judge dalam Bintoro & Daryanto, 2017):

- 1) *Strategic thinking*, adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “*strategic response*” secara optimal.
- 2) *Change leadership*, adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen, sehingga karyawan dapat bertindak sebagai *sponsor inovasi* dan *entrepreneurship* terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.
- 3) *Relationship management*, adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan perusahaan lain. Kerjasama dengan

perusahaan lain sangat diperlukan untuk keberhasilan organisasi.

- b. Tingkat manajer Pada tingkatan ini, paling tidak diperlukan aspek- aspek kompetensi sebagai berikut:
 - 1) *Fleksibility aspect*, adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial, apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.
 - 2) *Empowerment aspect*, adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan, dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Sehingga membuat para karyawan termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar
 - 3) *Interpersonal understanding aspect*, merupakan kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
 - 4) *Team facilitation aspect*, merupakan kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama, termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.
 - 5) *Portability aspect*, adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar, sehingga manajer harus *portable* terhadap posisi-posisi yang ada di luar perusahaan.
- c. Tingkat karyawan Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:
 - 1) *Aspek fleksibilitas*, merupakan kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman
 - 2) Aspek mencari informasi, motivasi, dan kemampuan belajar. Merupakan kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal
 - 3) Aspek motivasi berprestasi, merupakan kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang

dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi

- 4) Aspek kompetensi, dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stres dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik walaupun dalam waktu yang terbatas.
- 5) Aspek kolaborasi, merupakan kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.
- 6) Dimensi yang lain untuk karyawan, adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan. Jika dalam konteks perbankan adalah masalah-masalah nasabah.

5. Dimensi Kompetensi

Menurut (Wibowo, 2016) mengungkapkan bahwa ada lima hal dimensi kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik
- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu

Menurut Sutrisno (2016) ada beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yang dijadikan sebagai dimensi kompetensi, yaitu:

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.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif 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.

4. Nilai (*value*)

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

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

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	(Maizar et al., 2023)	The Influence Of Compensation, Training, Competence And Work Discipline On Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia	pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. luas retail indonesia dengan nilai t hitung $6,370 > t \text{ tabel } 1,661$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. luas retail indonesia dengan nilai t hitung $5,723 > t \text{ tabel } 1,661$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. luas retail indonesia dengan nilai t hitung $5,992 > t \text{ tabel } 1,661$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Kompensasi, Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. luas retail indonesia dengan nilai f hitung $150,761 > f \text{ tabel }$	Pelatihan, kompetensi dan Kinerja	Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			2,70 dan signifikansi $0,000 < 0,05$.		
2	(Wahyuningtyasti et al., 2023)	Commitment to Mediate the Influence of Interpersonal Skills and Competence on Employee Performance	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) Keterampilan Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (2) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (3) Komitmen Mediasi terhadap Keterampilan Interpersonal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan (4) Komitmen Mediasi terhadap Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kinerja karyawan.	Kompetensi dan Kinerja	Tidak ada variabel pelatihan
3.	(Pramono & Prahiawan, 2021)	Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening	Temuan penelitian menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan	Pelatihan, kompetensi dan Kinerja	Objek penelitian

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			terhadap kinerja pegawai, sedangkan komitmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai		
4	(Arifin et al., 2020)	The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence	Hasil analisis data, rekrutmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dan kompetensi, pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja dan kompetensi, kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap pegawai kinerja, kompetensi memediasi pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	Kompetensi dan Kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	(Silaban, 2021)	Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Kompetensi dan Kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.		

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	(Lianasari & Ahmadi, 2022)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Berdasarkan hasil uji t-test menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi variabel kompetensi dan kinerja karyawan, dan juga motivasi kerja tidak dapat memediasi variabel lingkungan kerja dan kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompetensi (X), Kinerja (Z)	Tidak terdapat variabel pelatihan
7	(Gunawan <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi yang Berdampak pada Kinerja Pegawai Kantor Badan Narkotik Nasional Kabupaten Tanjung Jabung Timur	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi serta berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja.	Menggunakan variabel, kompetensi, dan kinerja	Menggunakan alat analisis path analisis

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	(Mutholib, 2019)	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja	Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Pelatihan kerja, kompensasi finansial, berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel kompetensi dan kinerja	Menggunakan regresi linier berganda
9	(Prasetya N et al., 2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021	Dengan menggunakan analisis regresi berganda, hasil penelitian menunjukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan (bersama-sama) variabel independen pelatihan dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.	Menggunakan variabel pelatihan dan kinerja	Menggunakan regresi linier berganda

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dilihat sebagai berikut.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai pelatihan sangat mempengaruhi dari kinerja pegawai itu sendiri dengan mengikuti pelatihan maka pegawai tersebut bakal memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan tersebut maupun organisasi. Menurut penelitian (Syahrudin et al., 2021) pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Mutholib, 2019) dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja. Namun berdasarkan Penelitian (Prasetya et al., 2021) menyebutkan bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

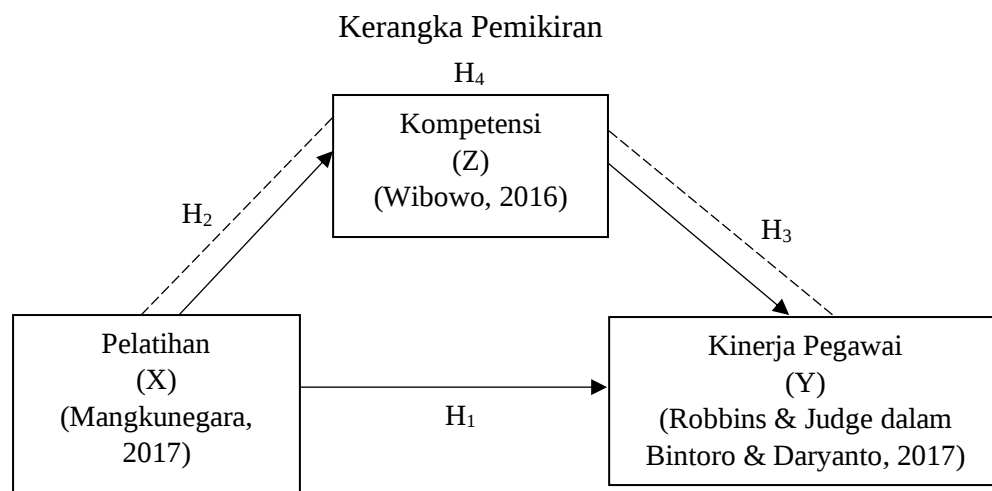
Dalam upaya menciptakan atau mengembangkan kompetensi yang diharapkan, berbagai cara dapat dilakukan oleh organisasi, salah satunya adalah dengan menyelenggarakan pelatihankerja yang berkualitas. Secara umum, pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan potensi yang ada didalam diri karyawan sehingga menghasilkan keahlian yang diharapkan. Menurut penelitian (Ananda Putri Salsabila et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kompetensi kerja.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Romberg dalam (Sutrisno, 2016) seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian/pengetahuan dan memiliki keterampilan. Pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja karena seseorang pegawai akan menempatkan tepatnya secara kondisi, berani mengambil risiko, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Mardiana *et al.*, (2021) dan Lianasari & Ahmadi, (2022) mengatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan Agustine Pariesti *et al.*, (2022) mengatakan kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya bahwa jika pegawai diberikan pelatihan maka kompetensi pegawai tersebut akan meningkat. Artinya dengan memberikan pelatihan kepada pegawai dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidangnya maka pegawai akan bertambah keahlian dan kemampuannya di bidang tersebut sehingga dapat berkompetensi dengan pegawai lainnya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Ide berpikir tersebut dapat digambarkan dalam bentuk kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1



2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Suatu hipotesis yang akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung persyaratan. Hipotesis merupakan suatu anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah:

- H1 : Diduga Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2 : Diduga Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.
- H3 : Diduga Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.
- H4 : Diduga Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai mediasi