BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pelatihan

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya oganisasi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Mathis dan Jackson (2010:5) menyatakan:

- Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit dan luas. Rivai dan Sagala (2011:227)

- Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Dessler (Simamora, 2009:276)

- Pelatihan adalah proses mengajar karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkanuntuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan bertujuan untuk

membekali,meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkankemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

- Sulistiyanti dan Rosidah (2008:175) menyatakan bahwa "Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional".Byars dan Rue (2008:161) menyatakan bahwa pelatihan adalah: "*Learning process that involves the acquisition of skills,concepts,rules,or attitude to enhance employee performance*." Proses pembelajaran yang melibatkan peningkatan keterampilan, konsep, aturan, atau sikap dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang berartiterhadap perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan organisasi melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting (dan sering kali yang paling mahal) pegawainya. Barry Cushway (2012:116) menyatakan bahwa secara khusus pelatihan bertujuan untuk:

1. Mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja;
2. Membiasakan pegawai dengan system, prosedur, dan metode bekerja yang baru;
3. Membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi.

2.1.1.3 Manfaat Pelatihan

Selain pengertian dan tujuan sebagaimana dikemukakan di atas, pelatihan juga memiliki sejumlah manfaat, seperti yang dikemukakan olehRobinson (Marjuki, 2012:28) sebagai berikut:

1. Pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki kinerja organisasi. Perbaikan-perbaikan itu dapat dilaksanakan dengan berbagai cara. Pelatihan yang efektif dapat menghasilkan pengetahuan dalam pekerjaan/tugas, pengetahuan tentang struktur dan tujuan organisasi, tujuan-tujuan bagian-bagian tugas masing-masing karyawan dan sasaranya tentang sistem dan prosedur, dan lain-lain;
2. Keterampilan tertentu diajarkan agar para karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan;
3. Pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan, sering kali juga sikap-sikap yang tidak produktif timbul dari salah pengertian yang disebabkan oleh informasi yang membingungkan;

4. Bahwa pelatihan dapat memperbaiki standar keselamatan kerja.

2.1.1.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Adapun prinsip pembelajaran merupakan suatu *guediline* (pedoman) dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif, semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan. Dengan demikian prinsip pembelajaran dalam pelatihan menurut Rivai dan Sagala (2011:239) adalah:

1. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang;
2. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola kedalam memori pekerja;
3. Relevansi pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas – tugas khusus;
4. Pengalihan (*transfer*) semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama;
5. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

2.1.1.5 Metode Pelatihan

Terdapat beberapa motoda pelatihan yang sering digunakan (Hariandja, 2012:176), yaitu:

1. Latihan Instruksi Jabatan (*Job Instruction Training*).

   Merupakan penelitian dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer/supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

2. Pelatihan (*Coaching*).

   Bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasa dengah membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, missal bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. Dilihat dari prinsip – prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi yang tinggi, *relevance, repetition, transference*, dan juga *feedback*.

3. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*).

   Program yang direncanakan secara formal dengan acara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagaimana yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasnya dilakukan untuk pengermbangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas, bilamana dilihat dari prinsip – prinsip mengaplikasikan hamapir semua prinsip belajar kecuali *feedback*.

4. Masa Magang (*Apprenticeship*).

   Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktek dilapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek kelapangan. Tekhnik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip seperti tersebut diatas.

2.1.1.6 Dimensi Pengukuran Hasil Pelatihan

Evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan sangat penting dilaksanakan karena pada dasarnya implementasi program pelatihan berfungsi sebagai transformasi yang perlu di telaah keberhjasilannya. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses kegiatan observasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap pelaksanan suatu program latihan dengan maksud untuk mengetahui sampai seberapa jauh manfaat latihan tersebut dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja untuk menilai keberhasilan pelatihan tersebut, perlu diadakan evaluasi atau penilaian yang sistematis dan tepat.

Byars and Rue (2008:160) menyatakan bahwa evaluasi pelatihan dapat dibagi menjadi 4 area, yaitu:

1. Reaksi : Apakah Peserta Menyukai Pelatihannya.

   Dalam mengevaluasi reaksi peserta, perusahaan harus mempertimbangkan materi pelatihan, kemampuan trainer, gaya trainer, fasilitas pendukung.

2. *Learning*: Apakah Konsep atau Prinsip yang Telah Dipelajari Selama Pelatihan.

   Fokus terhadap seberapa bagus peserta dalam menyerap dan memahami tentang materi pelatihan yang akan diterapkan :

   a. *Pre-test*.

      Test yang diberikan untuk mengidentifikasi sejauh mana peserta dapat menyerap materi pelatihan selama proses pelatihan sedang berlangsung

   b. *Post-test*.

      Tes yang diberikan untuk mengevaluasi sejauhmana peserta dapat menyerap materi pelatihan, biasanya diberikan setelah pelatihan selesai.

3. *Behavior*: Apakah Ada Perubahan Perilaku dari Peserta Setelah Mengikut Pelatihan.

   Melihat perubahan perilaku peserta pelatihan, dan tahap ini jauh lebih sulit dibandingkan mengidentifikasi reaksi dan learning dari peserta. Dan perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan perilaku peserta dari laporan kinerja peserta pelatihan.

4. *Result*: ApaSaja Hasil yang Telah Dicapai dari Hasil Pelatihan Tersebut bagi Perusahaan.

   Tujuannya ialah untuk mengukur perubahan yang terjadi seperti; *rejust turn-over rate* (pemecatan karyawan dan pemasukan karyawan baru), penurunan biaya-biaya yang terjadi, peningkatan efisiensi, peningkatan kuantitas dan kualitas produksi.

2.1.2 Kompetensi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Kerja

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.Wibowo (2009:86)menyatakan bahwa kompetensi adalah:

> Suatu kemampuan untuk malaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Spencer and Spencer (Umi Narimawati, 2007:75) menyatakan bahwa kompetensi adalah:

> Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Siswanto (2009:20) menyatakan bahwa:

> Kompetensi merupakan kemampuan manusia (yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif atau bakatnya) ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dengan mereka yang biasa sajadi tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi Kerja

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo (2009:90) menyatakan bahwa:

> Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Wibowo (2009:91) menyatakan lima tipe karakteristik kompetensi yang ada dalam diri pegawai, yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.

3. 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.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

2.1.2.3 Tipe Kompetensi Kerja

Spencer and Spencer dalam Dharma (2012:21) menyatakan bahwakompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu:

1. *Threshold Competencies*.

   Merupakan karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata.
2. *Differentiating Competencies*.

   Merupakan faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, pegawai yang memiiliki motivasi biasanya diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

Menurut Moerad (2010:57)kompetensi pegawai dapat diklasifikasikan dalam 4 (empat) jenis kompetensi yakni:

1. Teknikal (*Technical Competence*).

   Kompetensi teknikal adalah kompetensi yang berkaitan secara langsung dengan tugas pokok dan fungsi instansi. Dalam hal ini ada beberapa kemampuan teknik yang seharusnya dimiliki. Berdasarkan data di lapangan kemampuan teknik (*technical skill*)yang seharusnyadimiliki oleh seorang pejabat untuk menduduki jabatannya yang dipangku saat ini, seperti *human relation*, analisis kebijaksanaan, dan penyusunan rencana kegiatan. Kemampuan-kemampuan tersebut hendaknya dapat dimiliki oleh para pejabat sampai pada tingkat menguasai.

2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*).

   Secara umum kompetensi manajerial merupakan aspek kompetensiyang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen, seperti:

   a. Tingkat kemampuan menetapkan sasaran kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi;
   b. Tingkat kemampuan dalam menetapkan tugas-tugas dalam upaya pencapaian sasaran;
   c. Tingkat kemampuan dalam mendistribusikan tugas pada bawahan, tingkat kemampuan dalam mengkoordinirkan tugas;
   d. Tingkat kemampuan dalam melakukan bimbingan terhadap bawahan.

3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*).

   Kompetensi komunikasi dengan pihak lain merupakan salah satu bagian dari kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki pejabat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan komunikasi ini meliputi:

a. Kemampuan melakukan interaksi dengan masyarakat dan pihak ketiga lainnya, bernegosiasi dengan staf atau instansi lain, kemapuan melakukan presentasi;
b. Kemampuan membangun hubungan dan *network* baik dengan kalangan pejabat maupun dengan masyarakat;
c. Kemampuan dalam menuangkan konsep pemikiran ke dalam tulisan sehingga dapat berkomunikasi dengan pihak lain.

4. Kompetensi Intelektual/Strategik (*Intelectual/Strategic Competence*).

Kompetensi intelektual/strategik merupakan kemampuan melihat jauh kedepan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan strategis meliputi:

a. Kemampuan dalam menjabarkan tugas dan fungsi mengembangkan kedalam tujuan strategis;
b. Kemampuan dalam mengantisipasi tuntutan dimasa mendatang, kemampuan dalam mengenali peluang dan kendala, kemampuan dalam menjabarkan berbagai kebijaksanaan atasan;
c. Kemampuan dalam memberikan kontribusi dalam pemikiran strategis, kemampuan dalam berpikir secara sistematis;
d. Kemampuan menjabarkan sasaran jangka panjang dalam melaksanakan tugas sehari-hari;
e. Kemampuan mengambil keputusan dalam waktu yang tepat sekalipun dalam situasi yang tidak menguntungkan, kemampuan melakukan penyesuaian dalam tujuan strategis manakala terjadi perubahan.

2.1.2.4 Dimensi Kompetensi Kerja

Menurut Spencer and Spencer(1993:34) yang dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) , kompetensi pegawai dapat diukur melalui dimensi:

1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual.
2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.
3. Kompetensi sosial adalahkarakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang di tunjukan oleh pegawai atau karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan. Kinerja pegawai atau karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Rivai dan Sagala (2011:554) menyatakan bahwa: ”Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan” Robbins (2009:629) menyatakan bahwa kinerja adalah: ”*Way of thinking about employee performance is a function of the interaction of ability, motivation, and oportunity*”. Kinerja merupakan sebuahfungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja.

Wirawan (2009:5) mengemukakan bahwa kinerja adalah: “Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa kinerja adalah: ”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”. Mathis dan Jackson (2010:378) menyatakan bahwa: ”Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas menunjukan bahwa kinerjamerupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualiatas maupun kuantitaspekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson et. al(Mangkunegara, 2009:10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu.

   Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan *(capacity to perform)* terdiri dari:

   a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain.
   b. Karakteristik kompetisi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.
   c. Karakteristik psikologi, yaitu niliai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk Bekerja.

   Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja

keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan Organisasi.

   Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan.Misal: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

2.1.3.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian Lazer dan Winkstrom (1977) dalam Rivai dan Sagala (2011:563)terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka aspek-aspek kinerja dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing- masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotiasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disajikan untuk menggambarkan sejauhmana tingkat orisinalitas penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun/	Judul	Simpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal (2013)	*Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey*	Kompetensi individu mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan jasa di Turki.	Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa	Dua variabel penelitian memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu kompetensi dan kinerja
2.	Ninin Non Ayu Salmah (2012)	Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kompetensi Karyawan	Pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi	Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan elektronik	Dua variabel penelitian memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu pelatihan dan

No	Peneliti/ Tahun/	Judul	Simpulan	Perbedaan	Persamaan
		pada PT. Muba Electric Power Sekayu	karyawan PT. Muba Electric Power		kompetensi
3.	Edi Suswardji; Rachmat Hasbullah; Eka Albatross (2012)	Hubungan Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang	Kompetensi dan disiplin kerja berhubungan dengan kinerja tenaga kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang	Unit analisis dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi	Dua variabel penelitian memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu kompetensi dan kinerja
4.	Aditya Ramdhani (2013).	Pelaksanaan Program Pelatihan dan Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Otto Phrmaceutical Industries	Terdapat pengaruh yang signifikan dari program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Otto Phrmaceutical Industries	Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan farmasi	Ketiga variabel yang diteliti sama
5.	Muhamad Irfan Azzidheny (2013).	Pengaruh *Knowledge Management* dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Kota Bandung	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Kota Bandung	Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi public	Dua variabel yang diteliti sama, yaitu kompetensi dan kinerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menguraikan keterkaitan antar variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja pegawai. Melalui keterkaitan yang didasarkan atas konsep teoritis maupuan empiris tersebut akan

diperoleh gambaran bahwa keterkaitan tersebut telah memperoleh rujukan kuat dari teori maupun penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh peneliti lain.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai menurut Barry Chusway (2012:114)bahwa program pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan.Pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan, serta memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja, bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.

Berdasarkan pengaruh tersebut, nampak jelas bahwa program pelatihan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat menanggulangi penurunan kinerja pegawai yang diakibatkan oleh kekurang mampuan dalam memahami terhadap peralihan teknologi serta perubahan pengetahuan yang semakin ketat.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

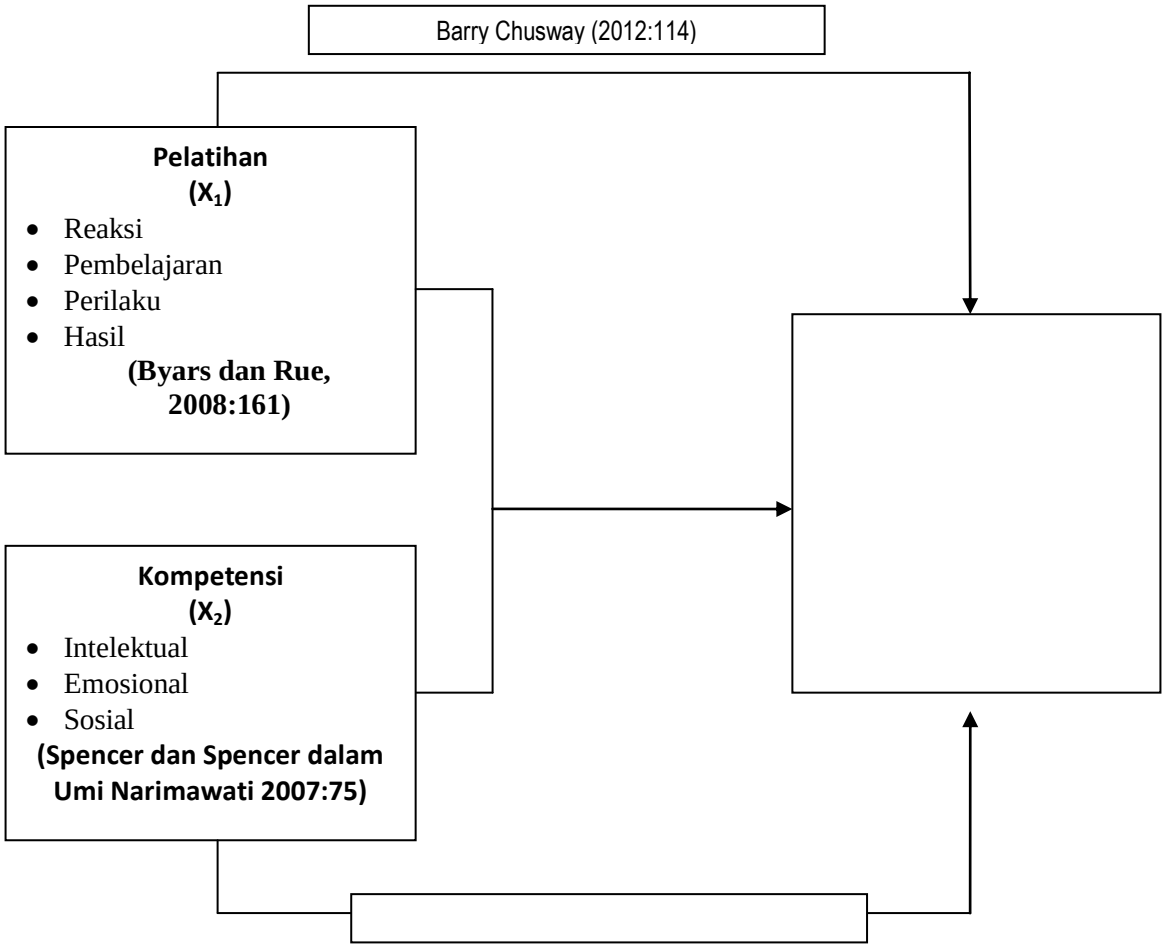
Spencer & Spencer dalam Umi Narimawati (2007:75) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari*knowledge, skills*, dan *attitude*, yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan kinerja yang luar

biasa atau dengan efektifitas kerja. *Knowledge* (pengetahuan) merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai yang berorientasi pada cara pengoperasian mesin, pemahaman semua aturan dan teori yang berkaitan dengan pekerjaan, pelayanan yang baik sertaberfikir kreatif dan memberikan ide-ide dalam pekerjaan, *skills* (keterampilan) merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja sama, memecahkan masalah dan berkomunikasi serta bertanggung jawab dalam pekerjaan sedangkan *attitude*(sikap), yaitu perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dessler (Simamora, 2009:276) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajar karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkanuntuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan bertujuan untuk membekali,meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkankemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.Wibowo (2009:86)menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk malaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan berbagaiketerkaitan tersebut, selanjutnya disajikan paradigma penelitian sebagai sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sugiyono (2012:64) menyatakan bahwa: ”Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah

penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan." Berdasarkan pengertian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT POS Indonesia Persero Wilayah Cimahi
2. Kompetensi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT POS Indonesia Persero Wilayah Cimahi
3. Pelatihan dan Kompetensi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT POS Indonesia Persero Wilayah Cimahi