BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Revitalisasi Pelatihan Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Revitalisasi Pelatihan Sumber Daya Manusia

Agar lebih memahami apa yang dimaksud dengan revitalisasi pelatihan sumber daya manusia, berikut kita lihat pengertiannya.

Menurut Gouillart dan Kelly (1995) mendefinisikan revitalisasi sebagai berikut : ”Revitalisasi adalah upaya mendorong pertumbuhan dengan mengaitkan organisasi kepada lingkungannya ”.

Menurut Asbhy (1999) mendefinisikan revitalisasi sebagai berikut : ”Revitalisasi adalah mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap atau incremental, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi”.

Revitalisasi merupakan dampak dari pergeseran paradigma bisnis dalam perubahan orientasi dan aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia. Perubahan di dalam lingkungan bisnis seperti ekonomi, politik dan sosial menyebabkan perubahan di dalam paradigma bisnis. Untuk bertahan di era yang sangat kompetitif sebuah perusahaan harus menyesuaikan seluruh dimensi organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Respon perusahaan terhadap perubahan dapat dimulai dengan memformulasikan kembali dimensi –

dimensi perusahaan. Oleh karena itu harus terdapat keterkaitan antara dimensi – dimensi di atas agar perusahaan agar perusahaan dapat berfungsi secara efektif. Ketika perubahan dalam dimensi – dimensi tersebut mengharuskan adanya pengurangan tenaga kerja, perusahaan diharapkan untuk menyediakan pelatihan guna menghadapi efek dari pemutusan hubungan kerja. Pelatihan – pelatihan tersebut akan membantu terwujudnya tujuan dengan baik (menurut Djamaludin Ancok dikutip dalam Jeffrey Pfeffer,dkk : 2008:139).

Menurut Mathis (2002) mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut : ”Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut : ”Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai”.

Menurut Gomes (1997 : 197) mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut : ”Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”.

Menurut Gary Dessler (2009) mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut : ”Pelatihan adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Revitalisasi pelatihan menurut Djamaludin Ancok seperti yang dikutip dalam Jeffrey Pfeffer,dkk (2008:139) Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mangalami perubahan (revitalisasi) yang sedemikian cepat.

2.1.1.2 Pergeseran dari revitalisasi peran sumber daya manusia

Menurut Djamaludin Ancok seperti yang dikutip dalam Jeffrey Pfeffer,dkk (2008:139), pergeseran pandangan tentang sumber daya manusia sebagai refleksi dari adanya revitalisasi peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan, yaitu:

1) Manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya, tetapi dianggap sebagai aset (modal).

2) Karyawan yang semula dikelola seperti obyek yang mati yang diatur dengan berbagai aturan yang membelenggu kreativitas mereka, kini dikembangkan sebagai individu yang mempunyai integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan bangsanya.

3) Karyawan tidak lagi dituntut kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan, tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan.

4) Karyawan yang semula dikelola dengan berorientasi pada peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil. Sejauh hasil yang dicapai lebih menguntungkan dan dapat dipertanggungjawabkan, peraturan tidak harus dipegang teguh.

2.1.1.3 Komponen – Komponen Pelatihan

Komponen-komponen pelatihan sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2005) terdiri dari :

1) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat di ukur.
2) Para pelatih (trainer) harus ahlinya yang berkualitas memadai (profesional).
3) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak di capai.
4) Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.1.1.4 Tahapan-tahapan dalam Pelatihan

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / need assessment.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
4. Menetapkan metode pelatihan.
5. Mengadakan percobaan (try out) dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

2.1.1.5 Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan

Menurut Hariandja (2002 : 168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

1. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

2. Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
4. 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.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Agar lebih memahami apa yang dimaksud dengan kompetensi, berikut kita lihat pengertiannya.

Menurut Wardah (2007) mendefinisikan Kompetensi sebagai berikut : ”Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya”.

Menurut (Susanto, 2002) mendefinisikan Kompetensi sebagai berikut : ”Kompetensi adalah segala bentuk perwujudan, ekspresi, dan

representasi dari motif, pengetahuan, sikap,perilaku utama agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik atau yang membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior".

Menurut Syah (2000:229) mendefinisikan Kompetensi sebagai berikut : "Mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan".

Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

2.1.2.2 Level – Level Kompetensi

Menurut Boulter (1996), level kompetensi adalah sebagai berikut :

1) Skill atau keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik.
2) Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus.
3) Social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri).
4) Self image adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merekflesikan identitas.

2.1.2.3 Faktor – faktor yang Mendukung Standar Kompetensi

Menurut (Hutapea, 2008) faktor-faktor yang mendukung standar kompetensi adalah:

1. Pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan suatu tugas dalam kondisi normal di tempat kerja.

2. Kemampuan mentransfer dan menerapkan kemampuan dan pengetahuan pada situasi dan lingkungan yang berbeda.

3. Standar kompetensi tidak berarti bila hanya terdiri dari kemampuan menyelesaikan tugas/pekerjaan saja, tetapi dilandasi pula dengan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan. Dengan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan/tugas yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, yang didukung sikap kerja dan penerapannya sesuai unjuk kerja yang dipersyaratkan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Agar lebih memahami apa yang dimaksud dengan kinerja, berikut kita lihat pengertiannya.

Menurut Rivai (2005) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut : ”Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan ”.

Menurut Soeprihanto (2001) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut : ”Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target / sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama”.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut : ”Kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain Kuantitas output,

Kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif ”.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2002) adalah :

1. Kualitas kerja

   Bagi perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, menyediakan produk – produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkat keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

   Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar.

3. Waktu kerja

   Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama dengan rekan kerja

   Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntunan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (trust) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan kerjasama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

2.1.3.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Karyantoro (2004), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan (Ability)

   Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

   Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang

terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Revitalisasi Pelatihan SDM dengan Kompetensi

Revitalisasi merupakan perubahan yang menimbulkan kepanikan dan kebingungan dikalangan karyawan. Umumnya karyawan berpikiran negatif, bahwa dampak perubahan akan merugikan diri mereka. Berbagai uapaya perlu dilakukan untuk mengatasi kondisi demikian. Salah satunya yaitu mempersiapkan diri mereka akan adanya pemutusan hubungan kerja. Pihak perusahaan harus berupaya untuk mengurangi akibat negatif dari pemutusan hubungan kerja yaitu dengan memberikan pelatihan. Jika pelatihan untuk mereka yang mendekati pensiun, maka dilakukan pelatihan prapensiun.

Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran *vocational* dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan serta atribut personal lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*.

Simamora (1995:288) menyatakan salah satu tujuan pelatihan adalah mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

2.1.4.2 Hubungan Revitalisasi Pelatihan SDM dengan Kinerja

Dalam revitalisasi sumber daya manusia yang paling utama yaitu pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Penyelenggaraan pelatihan yaitu upaya untuk meningkatkan dan pengembangan sumber daya manusia acap menghadapi berbagai masalah internal. Jika ditanya apa yang menjadi tiga faktor utama penyebab meningkatnya kinerja manajemen, mayoritas konsultan akan menjawabnya : pertama adalah pelatihan, kedua pelatihan, dan ketiga pelatihan.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target / sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Goldstein (1993) dalam Wilson et al. (2002) pelatihan sebagai sebuah system untuk memperoleh skill, rules, concept, dan attituted yang akan menghasilkan peningkatan kinerja.

2.1.4.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target / sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Dalam Wardah (2007) Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seorang yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Boulter, Dalziel, dan Hill, 1996). Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi menentukan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

2.1.4.4 Hubungan Revitalisasi Pelatihan SDM dan Kompetensi dengan Kinerja

Revitalisasi di era perubahan ini sangatlah menentukan suatu perusahan mampu atau tidak dalam beradaptasi dengan perubahan itu. Oleh sebab itu sangat perlu bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik tersebut. Perubahan lingkungan strategik menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi. Ahli pengembangan SDM dan organisasi yang berkecimpung di dalam pengelolaan perusahaan, harus memahami pergeseran paradigma bisnis agar supaya di dalam memberikan pelayanan kepada organisasi tempat dia bekerja dapat mengambil tindakan yang tepat. Dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan pelatihan guna bisa

menghasilkan sumber daya manusia yang bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada. Dengan pelatihan sumber daya manusia akan lebih maksimal dalam memberikan yang terbaik untuk pengelolaan perusahaan.

Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian rupa. Trainer memegang peranan penting dalam pengembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta kemampuan yang dibutuhkan peserta.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera yaitu dengan mengadakan pelatihan.

Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah "sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan Beti Nasution (2006), yaitu mengenai langkah yang diambil dalam pengembangan SDM melalui pembinaan SDM berbasis kompetensi.

Penelitian yang dilakukan Nurhalis (2007), yaitu Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti sangat bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Agus Mulyono(2009), yaitu mengenai faktor latar belakang pendidikan dan kompetensi teknik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja inspektorat

Penelitian yang dilakukan Eris Yustiono(2009), yaitu mengenai pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang perlu mendapat pembenahan dan melakukan penyesuaian atau revitalisasi.

Penelitian yang dilakukan Diana Aqmala (2007), yaitu mengenai bagaimana meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan

Berikut ini perbedaan penilitian dengan penelitian yang sebelumnya yang telah dilaksanakan oleh beberapa orang.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Beti Nasution (2006)	Pelatihan sumber daya manusia berbasis kompetensi	Langkah yang diambil dalam pengembangan SDM melalui pembinaan SDM berbasis kompetensi.	Pengembangan SDM hanya melalui pembinaan SDM.	Dalam upaya pengembangan SDM melalui kompetensi.
2	Nurhalis (2007)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhdap kinerja pegawai badan diklat provinsi NAD	Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti sangat bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai	Pendidikan dan pelatihan berpengaruh pada kinerja	Adanya keterkaitan pelatihan dengan kinerja
3	Agus Mulyono (2009)	Analisis faktor - faktor kompetensi aparatur inspektorat dan pengaruhnya terhadap kinerja inspektorat	Faktor latar belakang pendidikan dan kompetensi teknik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja inspektorat	Dipengaruhi oleh faktor pendidikan	Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja
4	Eris Yustiono (2009)	Reformasi birokrasi melalui revitalisasi pelatihan SDM aparatur: suatu tinjauan terhadap diklat kepemimpinan	Pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang perlu mendapat pembenahan dan melakukan penyesuaian atau revitalisasi.	Pelatihan yang perlu dibenahi dalam revitalisasi yang terjadi	Dalam revitalisasi diperlukan pelatihan

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
5	Diana Aqmala (2007)	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan	Bagaimana meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan	Pelatihan dilihat dari segi untuk meningkatkan	Pelatihan, dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja

2.2.2 Bagan Kerangka pemikiran

Revitalisasi di era perubahan ini sangatlah menentukan suatu perusahan mampu atau tidak dalam beradaptasi dengan perubahan itu. Oleh sebab itu sangat perlu bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik tersebut. Perubahan lingkungan strategik menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi. Ahli pengembangan SDM dan organisasi yang berkecimpung di dalam pengelolaan perusahaan, harus memahami pergeseran paradigma bisnis agar supaya di dalam memberikan pelayanan kepada organisasi tempat dia bekerja dapat mengambil tindakan yang tepat. Dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan pelatihan guna bisa menghasilkan sumber daya manusia yang bisa beradaptasi dengan perubahan

yang ada. Dengan pelatihan sumber daya manusia akan lebih maksimal dalam memberikan yang terbaik untuk pengelolaan perusahaan.

Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian rupa. Trainer memegang peranan penting dalam pengembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta kemampuan yang dibutuhkan peserta.

Menurut Mathis (2002) mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut : ”Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hariandja (2002:168) indikator pelatihan yaitu pengetahuan pelatihan, pelaksanaan program pelatihan, kewajiban pelatihan, pemahaman materi dan hasil kerja pelatihan.

Menurut Wardah (2007) mendefinisikan Kompetensi sebagai berikut : ”Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya”.

Jadi faktor-faktor yang mendukung standar kompetensi menurut (Hutapea, 2008) adalah pengetahuan, keterampilan, yang didukung sikap kerja dan penerapannya sesuai unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut : ”Kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain Kuantitas output,

Kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif ".

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson,2002) adalah :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Waktu kerja
4. Kerja sama dengan rekan kerja

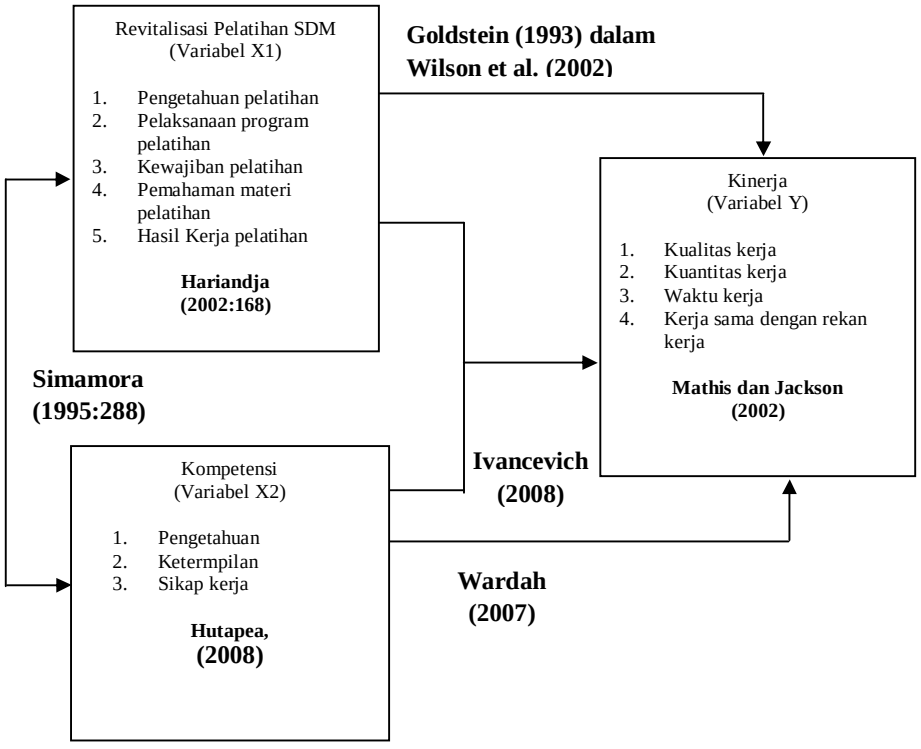
Simamora (1995:288) menyatakan salah satu tujuan pelatihan adalah mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

Goldstein (1993) dalam Wilson et al. (2002) pelatihan sebagai sebuah system untuk memperoleh skill, rules, concept, dan attituted yang akan menghasilkan peningkatan kinerja.

Dalam Wardah (2007) Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seorang yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Boulter, Dalziel, dan Hill, 1996). Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi menentukan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah "sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas maka dirumuskan paradigma mengenai revitalisasi pelatihan sdm dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Bagan Kerangka Pemikiran Revitalisasi Pelatihan SDM dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut Sugiyono (2000:161) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian."

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Jadi, hipotesis penelitian ini adalah "adanya pengaruh antara revitalisasi pelatihan SDM dan kompetensi terhadap kinerja Karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Bandung".