BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam penelitian ini penulis menguraikan konsep tentang apa yang penulis teliti agar dapat memudahkan dan memaparkan secara lebih rinci tentang apa saja variable yang telah penulis teliti.

2.1.1 Pelaksanaan Program Pelatihan

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang. Pelatihan (*training)* dapat diartikan sebagai setiap aktivitas formal dan informal yang memberikan kontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Pelatihan sebenarnya melibatkan lebih dari sekedar pembelajaran.

> Selanjutnya Veitzal dan Ella (2011: 226) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku karyawan atau pegawai untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan kinerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancer sesuai dengan prosedur yang benar.

> Gomes dalam Nurhalis (2007:583), mengemukakan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki moral, dan meningkatkan suatu potensi perusahaan .

> Nasution dalam Musafir (2009:2372), juga mengemukakan bahwa pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses belajar yang tujuannya untuk memperoleh dan meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus di luar pendidikan umum yang berlaku bagi bagi seseorang atau sekelompok orang dalam waktu relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

> Mathis (2002 : 5) mengemukakan bahwa “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 “.

Dari beberapa pengertian / definisi diatas maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa pada intinya tujuan dilakukannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keahlian dan keterampilan serta sikap. Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga

harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diembanoleh seorang karyawan.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan perusahaan menyelenggarakan pelatihan terhadap karyawan karena perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2009:231) beberapa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan temanteman karyawan dan dengan manajemen (pimpinan). Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan.

2.1.1.3 Sasaran Pelatihan

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai

saran yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Sasaran dari pelatihan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

1. Keefektifan/validitas Pelatihan.

   Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.

2. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan.

   Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.

3. Keefektifan/validitas intraorganisasional.

   Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.

4. Keefektifan/validitas interorganisasional.

   Dapatkah suatu program pelatihan yang diterapkan di suatu perusahan berhasil di perusahan lain.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tungkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku.

2.1.1.4 Tahap-tahap Pelatihan

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003) bahwa: Proses atau langkah-langkah pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan:

a) Sasaran, b) Kurikulum, c) Sarana, d) Peserta, e) Pelatihan, f) Pelaksanaan.

Setiap pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Siagian (2003) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pelatihan yaitu: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penetapan isi program, d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Identifikasi manfaat, g) Penilaian pelaksanaan program.

a. Penentuan Kebutuhan

Pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.

b. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pelatihan ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dengan bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan.

c. Penetapan Isi Program

Pelatihan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan.

d. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

f. Identifikasi Manfaat

Setelah program pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

2.1.1.5 Manfaat Pelatihan

1. Manfaat untuk karyawan
    a) Membantu karyawan untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
    b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinteralisasi dan di laksanakan.
    c) Membantu dan mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
    d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustasi, dan konflik.
    e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
    f) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
    g) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
    h) Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Manfaat untuk perusahaan
    a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
    b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
    c) Membantu karyawan untuk megetahui tujuan perusahaan.

d) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
e) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, Sumber Daya Manusia, dan administrasi.
f) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.
g) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
h) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
i) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

2.1.1.6 Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. *Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.* Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. *Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.* Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Misalnya, seorang manajer keuangan sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

3. *Untuk memenuhi tuntutan perubahan.* Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya pengetahuan baru. Dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

2.1.1.7 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses kegiatan obsevasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksanaan suatu program latihan dengan maksud untuk mengetahui sejauhmana manfaat pelatihan untuk menilai keberhasilan pelatihan.

Menurut Hambalin yang dikutip oleh Barry Chusway (1997:137) evaluasi pelatihan dapat dilaksanakan di berbagai tingkatan, yaitu :

1. Tingkat reaksi, yaitu meninjau reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan sebagainya terhadap proses dan isi pelatihan.
2. Tingkat Belajar, yaitu perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap peserta pelatihan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu perubahan pada tingkah laku kerja para peserta setelah pelatihan.
4. Tingkat organisasi, yaitu efek pelatihan terhadap organisasi.
5. Nilai akhir, yaitu manfaat yang didapat dari pelatihan terutama untuk organisasi , tetapi juga individu.

Ada beberapa cara untuk menilai hasil akhir pelatihan yaitu :

1. Kuesioner sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan,
2. Melakukan observasi terhadap peserta pelatihan pada saat mereka dalam memberikan reaksi terhadap pelatihan.
3. Menguji segala sesuatunya termasuk kemungkinan penggunaan pusat pengembangan .
4. Mewawancarai peserta pelatihan.
5. Mengukur perubahan dalam kinerja, terutama aplikasinya pada pekerjaanya dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Istilah kompetensi atau kompeten adalah istilah yang sering kita dengar. Apabila dapat diartikan kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Dengan kata dasar kompeten bearti cakap, mampu, atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaanya.

Mc. Clelland dalam Veithzal Rivai (299:2011) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik.

> (Soedarmayanti, 2004:179) Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memnuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap merupakan sumber daya yang produktif

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sasuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

> Menurut amstrong dalam Dharma (2005:102), istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku yang diperlukanseseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif untuk membuktikan bahwa elemen kompetensi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang

2.1.2.2 Jenis -Jenis Kompetensi

Pengklafikasian jenis kompetensi dapat dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal. Willy Susilo (2001:17) dan Zohar & Mashall (2003:3) seperti dikutip oleh Muhammad Mastur (2011) dalam http://zaeparmas.blogspot.com/ dalam tulisan yang berjudul *Kompetensi dan*

Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen Serta Dampaknya Pada Mutu Layanan Pendidikan mengatakan manusia memiliki tiga dimensi, yaitu: (1). Fisik (*body*) ; (2). Emosi (*mind*), dan ; (3). Spiritual (*soul*); mereka juga mengelompokkan kompetensi menjadi tiga, yakni:

1. Kompetensi Intelektual, Zohar and Mashall (2000:3) mengukapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau startegik. Di samping itu, Robbins & Spencer, (1993:42) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.
2. Kompetensi emosional, Mayer et al. (2000:338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berfikir. Kecerdasan emosional menurut Zohar & Mashall (2000:3) adalah kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran diri sendiri dan perasaan dengan orang lain yang menjadi dasar agar kecerdasan intelektual dapat digunakan secara efektif.
3. Kompetensi spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru (Zohar & Mashall, 2000:1). Spencer and Spencer (1993:34) dalam Wibowo (2011:325) mengklafikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu:

   (a). Kompetensi Intelektual,

(b). Kompetensi Emosial, dan

(c). Kompetensi Sosial.

2.1.2.3 Mengukur Kompetensi

Berbagai metode dapat dilakukan untuk mengukur kompetensi. Untuk dapat menghasilkan akurasi yang lebih tinggi, biasanya dilakukan pengukuran dengan beberapa metode sekaligus.

Berikut ini adalah beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:309)

1. Behavior event interview (BEI)

   Teknik interview ini telah terbukti sebagai suatu teknik yang memiliki akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang, konsep BEI adalah mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu kandidat tentang :

   a. Apa yang dilakukan oleh kandidat pada situasi tertentu, bukan apa yang mungkin dilakukan
   b. Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu

   Hal-hal yang pernah dilakukan merupakan bukti apakah seseorang memiliki kompetensi atau tidak.

   Tingkatan kompetensi inilah yang menjadi dasar aplikasi kompetensi pada berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. BEI membutuhkan ketrampilan dan pengalaman yang cukup agar seseorang dapat melakukan wawancara yang baik dan melakukan proses *coding* dengan tepat dan akurat.

2. Tes

   Tes dapat dipakai untuk mengkr kompetensi, misalnya *work-sample test, mental-ability test, dan personality test.* Beberapa contoh tes dan kompetensi yang diukur adalah sebagai berikut :

   a. *Picture story exercise* (PSE) mengukur *achievement, impact dan influence*
   b. *Weschler adult intelligence suvey* mengukur *conceptual thinking dan analytical thinking*
   c. *The Watson-glaser critical thingking appraisal* mengukur *conceptual dan analytical thinking*

3. Assessment center

   Kandidat dikumpulkan di suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan dengan dinilai oleh assessor. Beberapa kegiatan biasanya dilakukan adalah *in-basket exercises, "stress" exercises,* dan wawancara, presentasi menganai visi, misi, dan strategi.

4. Biodata

   Beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang dengan melihat prestasi akademisnya dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya atau dari kegiatan social yang diikutinya.

5. Rating

   Rating dapat dilakukuan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan, ata spesialisasi SDM

2.1.2.4 Karakteristik dan Komponen Kompetensi

Spencer & Spencer (1993:9) dalam Wibowo (2011:325) mengutarakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yakni sebagai berikut :

1. *Motives*

   Motives merupakan konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif tingkah laku dapat dijabarkan dengan istilah tertentu, seperti mengendalikan, mengarahkan, membimbing, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu;

2. *Traits*

   Traits adalah karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu;

3. *Self Concept*

   Self concept merupakan sikap, nilai, atau imajinasi seseorang ;

4. *Knowledge*

   Knowledge merupakan informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari *knowledge* test sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang diperlakukan dalam pekerjaan.

5. *Skills*

Skills merupakan kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

2.1.2.5 Standar Kompetensi

Menurut Sulipan (2007:4) standar kompetensi adalah standar yang menjelaskan kompetensi yang dipersyaratkan untuk unjuk kerja yang efektif di tempat kerja. Standar kompetensi diuraikan dalam tiga tingkat, yaitu sebagai berikut :

1. Standar kompetensi perusahaan adalah persyaratan kompetensi bagi seseorang yang sesuai dengan perusahaan tertentu. Jadi, standar kompetensi itu hanya berlaku disebuah perusahaan.
2. Standar kompetensi industri merupakan persyaratan pkompetensi yang berlaku umum untuk satu jenis industri atau satu sektor dari industry. Jadi, standar kompetensi ini berlaku di beberapa perusahan yang memiliki jenis industri yang sama atau sejenis.
3. Standar kompetensi lintas industri merupakan persyaratan kompetensi yang berlaku antara dua atau lebih dari dua jenis industri.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja pada dasarnya berasal dari kata productivity dalam bahasa inggrisnya mengandung pengertian product atau hasil sehingga productivity dapat diartikan sebagai daya hasil, daya atau kemampuan menghasilkan. Kemampuan menghasilkan pada manusia tentu tidak sama dengan dengan benda dan makhluk lainnya. Kinerja benda atau makhluk lain hanya dapat dicapai apabila digunakan

dan dimanfaatkan oleh manusia apalagi untuk meningkatkan produk tersebut pada manusia dengan berkurang atau bertambah dengan bantuan atau tanpa bantuan kekuatan dari luar diri manusia.

Sebagai konsep filosofis, kinerja mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

Kinerja yakni seberapa besar hasil yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinungan (2008;16) dalam berbagai referensi terdapat banyak sekali pengertian mengenai kinerja, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga rumusan, yaitu:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan kinerja tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan output terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan input.
2. Kinerja pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini labih baik daripada kemarin dan dan hari esok lebih baik dari hari ini

3. Kinerja merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga factor esensial, yakni : investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja

Soedarmayanti (2001;57) berpendapat bahwa kinerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.

kinerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja.

Kinerja merupakan sikap mental dari pekerja untuk senantiasa berkarya lebih dari apa yang telah dan sedang diusahakan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja

Salah satu tantangan bagi organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuannya adalah bagaimana memanfaatkan dan mengorganisir sumber daya yang ada pada tingkat operasi yang produktif, atau dengan kata lain dapat memberikan kontribusi nyata pada kegiatan operasi organisasi atau perusahaan tersebut.

Konsep siklus kinerja atau kinerja menunjukkan peningkatan atau penurunan, hal ini dapat dianalisa dengan melakukan pengukuran-pengukuran.

Pengukuran mengenai kinerja pada umumnya bersifat kuantitatif. Kinerja berkaitan dengan efisiensi penggunaan input dalam memperoleh output. Dengan demikian kinerja merupakan kombinasi efektivitas output dan efisiensi input, sehingga dapat diukur berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$Kinerja = \frac{output\ yang\ dihasilkan}{Input\ yang\ digunakan}$$

atau

$$Kinerja = \frac{Hasil\ Penjualan}{Jumlah\ Karyawan}$$

> Sinungan (2003: 1) menyatakan bahwa kinerja mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat kinerja karyawan yang dapat diukur dengan :

a. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur kinerja karyawan meliputi :

1) Kecepatan waktu kerja

2) Penghematan waktu kerja

3) Kedisiplinan waktu kerja

4) Tingkat absensi

b. *Output* yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam mencapai tujuan perusahaan.(www.google.com.http://puslit.petra.ac.id/puslit/journals.2005).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Sedangkan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor pengawasan, motivasi dan budaya kerja yang efektif, juga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, tingkat pendidikan dan sebagainya.

Menurut Sinungan (2001:17) terdapat beberapa pengertian dalam referensi mengenai kinerja, yang dapat dikelompokan menjadi tiga,yaitu :

1. Rumusan Tradisional bagi keseluruhan kinerja tidak lain ialah ratio dari apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keselirihan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
2. Kinerja pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada hari kemaren, dan hari esok lebih baik dari pada hari ini.

3. Kinerja merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga factor esensial yakni : Investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan tehnologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Kinerja berarti mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik dari pada hari kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik pada sekarang (Sadarmayanti, 2004:7).

Pada aplikasinya manusia melakukan kinerja disebut "manusia produktif". Menurut Aigner (www.Google.com) manusia produktif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Berjiwa transparan, karena orang yang produktif berkeinginan maju, terbuka, dan berupaya intropeksi diri.
2. Memegang amanah, bermakna seseorang bisa dipercaya dan bertanggung jawab, sebab dirinya selalu berupaya lebih baik dan lebih baik lagi.
3. Cerdas/kreatif, selalu berupaya untuk bisa bertanggung jawab dan mempertahankan eksistensinya untuk menghadapi perubahan-perubahan.
4. Berjiwa enterpreunership. Orang yang produktif pada umumnya berjiwa mandiri dan tidak bergantung pada orang lain, rasional, dan inovatif
5. Sportif, berani mengoreksi dan dikoreksi oleh orang lain, serta mengakui keberadaan orang lain.
6. Disiplin. Orang yang produktif senantiasa menghargai waktu dan peraturan.
7. Kooperatif. Orang produktif menyadari bahwa dalam bekerja butuh orang lain dan kerja sama yang baik.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan maupun dengan tenaga kerja dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan

Menurut Soedarmayanti (2001:71) ada enam factor utama yang menentukan kinerja adalah :

a. Sikap kerja, seperti: ketersediaan bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervise serta ketrampilan dalam teknik industry
c. Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan yang tercermin dalam usaha bersama untuk meningkatkan kinerja melalui lingkaran pengawasan mutu.
d. Manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan
e. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas
f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha

2.1.3.4 Dimensi Kinerja

Penilaian bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi

lebih baik di masa mendatang. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai dan Basri, 2005:77)

Dimensi yang dipergunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Prawirosentono (1999;236) sebagai berikut :

1. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan yang menjadi tanggung jawab karyawan.
2. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana agar tercipta produktivitas yang efektif dan efisien.
3. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan.
4. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam waktu tertentu.
5. Pengetahuan teknis, kinerja karyawan harus mendekati standar kinerja.
6. Komunikasi, kemampuan komunikasi yang baik sesame karyawan
7. Kerjasama, mampu bekerjasama dengan orang lain
8. Kehadiran dalam rapat, menghasilkan ide yang berguna bagi organisasi

Berdasarkan teori tentang kinerja tersebut, maka dalam penelitian ini dimensi kinerja yang akan dipakai adalah dimensi kuantitas kerja, kerja sama, pemahaman tugas, inisiatif, disiplin, tanggung jawab dan kehandalan.

2.1.4 Peneliti Terdahulu

Didalam penelitian ini penulis menampilkan peneliti terdahulu yang berguna sebagai acuan untuk melakukan penulisan dan juga sebagai pembeda dari peneliti terdahulu. Dibawah ini terdapat tabel 2.1 tentang peneliti terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
Diana Aqmala 2007	Analisis factor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan	Analisis model regresi linier berganda	Pelatihan penjualan dan Kompetensi relasional berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan	Adanya variable pelatihan dan kompetensi yang mempengaruhi kinerja	Penulis menggunakan Metode path analisis
Marly Helena AK 2009	Hubungan pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi pegawai negeri sipil dibidang pelayanan public	Metode penelitian deskriptif dan korelasional dengan pendekatan kuantitaif	Terdapat hubungan positif, kuat dan signifikan antar variabel	Adanya variable pelatihan dan kompetensi	Tidak adanya variable kinerja
Agus Mulyono 2009	Analisis faktor-faktor kompetensi aparatur inspektorat dan pengaruhnya terhadp kinerja inspektorat kabupaten deli serdang	Metode menggunakan uji f dan uji t	Terdapat mengaruh secara simultan maupun parsial	Adanya variable kompetensi terhadap kinerja	Tidak adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Abdus Sattar Niazi 2011	*Training and development strategy and its role in organizational performance*	Metode survey eksplanatori	*training and development is to create learning organizations which ensure that employees through value addition can effectively perform their jobs, gain competitive advantage and seek self growth*	Adanya variable pelatihan (*training)*	Tidak adanya variable strategi dalam program pelatihan
Adalgisa Battistelli 2008	*The influence of the organizational context on training motivation*	Metode *analysis regresi*	*Work and organizational factors act together to influence training motivation*	Adanya variable pelatihan yang mempengaruhi kinerja	Metode yang digunakan penelitian berbeda
Nurhalis 2007	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai badan diklat provinsi nanggroe aceh darussalam	Metode regresi berganda	Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai badan diklat provinsi nanggroe aceh Darussalam	Adanya variable pelatihan dengan variable kinerja	Tidak adanya variable pendidikan dan pengembangan karir
Kunartinah 2010	Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi	Matode penelitian analisis regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara bersama-sama antar variable.	Adanya variable pelatihan yang memiliki dampak terhadap kinerja	Tidak adanya variable kemampuan yang memiliki dampak terhadap kinerja

Musafir 2009	Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pelabuhan Indonesia IV Gorontalo	Metode analisis deskriptif dan statistic dengan metode path analysis.	Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan	Adanya variable pelatihan yang memiliki dampak terhadap kinerja	Tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja
Budi Suhadirman 2011	Analisis pengaruh factor rekrutmen, kompetensi, dan system kompensasi terhadap kinerja kepala SMP dan dampaknya terhadap kinerja sekolah di kabupaten Garut	Metode survey penjelasan *(exploration suvey method)* dengan pendekatan kuantitatif melalui hubungan kausal dengan teknik analisis jalur *(path analysis*)	Seluruh variable berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, yang paling tinggi pengaruhnya yaitu dari tiga variable yaitu kompetensi	Metode analisis yang dilakukanny a sama	Variable yang diteliti ada 4, yaitu rekrutmen, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja
Heri Suprapto 2007	Pengaruh Kompetensi Manajer Proyek Terhadap Kinerja Biaya Pada Proyek Konstruksi	Metode menggunakan kuesioner dengan skala likert dari 1-5 dengan analisis diskriminandengan dua variable	Variable kompetensi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja proyek.	Adanya variable kompetensi dengan kinerja	Hanya menggunakan dua variabel

2.2 Kerangka Pemikiran

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola sumber-sumber daya secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil guna dalam setiap kegiatan perusahaan.

Peningkatan pengetahuan, skill, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja

melalui pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi yang dilakukan oleh pimpinan atau pun perusahaan.

Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kompetensi seseorang. Pelatihan (*training)* dapat diartikan sebagai setiap aktivitas formal dan informal yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, hal tersebut dapat membatu karyawan dalam kegiatan produksi perusahaan, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang optimal.

Tujuan dari pelaksanaan program pelatihan salah satunya adalah dalam peningkatan kompetensi. Kompetensi pun meningkat diakibatkan pelaksanaan program pelatihan, maka imbasnya terhadap kinerja karyawa. Apabila kompetensi tinggi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Sehingga antara pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi memiliki hubungan yang sangat erat dan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang merupakan tekhnik yang dilakukan suatu organisasi perusahaan agar karyawan menjadi loyal, terampil dan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan perusahaan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan hasil analisis peneliti bahwa antar variable memiliki keterkaitan yang sangat erat dimana antara Pelaksanaan Program Pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan

2.2.1 Hubungan Pelaksanaan Program Pelatihan dengan Kompetensi

Salah satu tujuan pelaksanaan program pelatihan adalah peningkatan kompetensi. Maka dari itu pelaksanaan program pelatihan memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kompetensi dan juga merupakan tekhnik yang dilakukan suatu organisasi perusahaan agar karyawan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan perusahaan

Dengan demikian "Pelaksanaan Program Pelatihan memiliki hubungan terhadap Kompetensi"

Hal ini di dukung oleh Bernardin dan Russell dalam gomes (2003:197) menyatakan bahwa pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pelatihan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan/pekerja yang telah menduduki suatu pekerjaan sehingga pelatihan lebih menekankan pada peningkatan kompetensi karyawan

2.2.2 Hubungan Pelaksanaan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Tujuan dilakukannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keahlian dan keterampilan serta sikap. Sehingga antara pelaksanaan program pelatihan dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan juga merupakan tekhnik yang dilakukan suatu organisasi perusahaan agar kinerja karyawan optimal.

Dengan demikian " Pelaksanaan Program Pelatihan sangat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan"

Hal ini didukung oleh : Joseph M. Putti yang dikutip oleh Arfan (112:2002) mengaskan bahwa pentingnya peran pelatihan dalam meningktakan kinerja karyawan, hasilnya akan tampak dalam tingkat *turn over* yang dapat diminimalkan dan melicinkan jalan menuju tingkat kinerja yang tinggi

2.2.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif untuk membuktikan bahwa elemen kompetensi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang

Kinerja yang baik adalah kinerja yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, hal tersebut dapat membatu karyawan dalam kegiatan produksi perusahaan, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.

Melihat uraian diatas antara kompetensi dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan dalam memajukan kinerja karyawan dan juga memajukan perusahaan. Oleh karena itu antara kompetensi dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang signifikan.

Dengan demikian " Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Hal ini di dukung oleh : Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:304) bahwa kompetensi merupakan factor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan factor kunci penentu keberhasilan kinerja dan suatu organisasi.

2.2.4 Hubungan Pelaksanaan Program Pelatihan dan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Pelaksanaan program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sehingga akan berdamapk terhadapkinerja pegawai, Kinerja yang baik adalah kinerja yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, hal tersebut dapat membatu karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih optimal

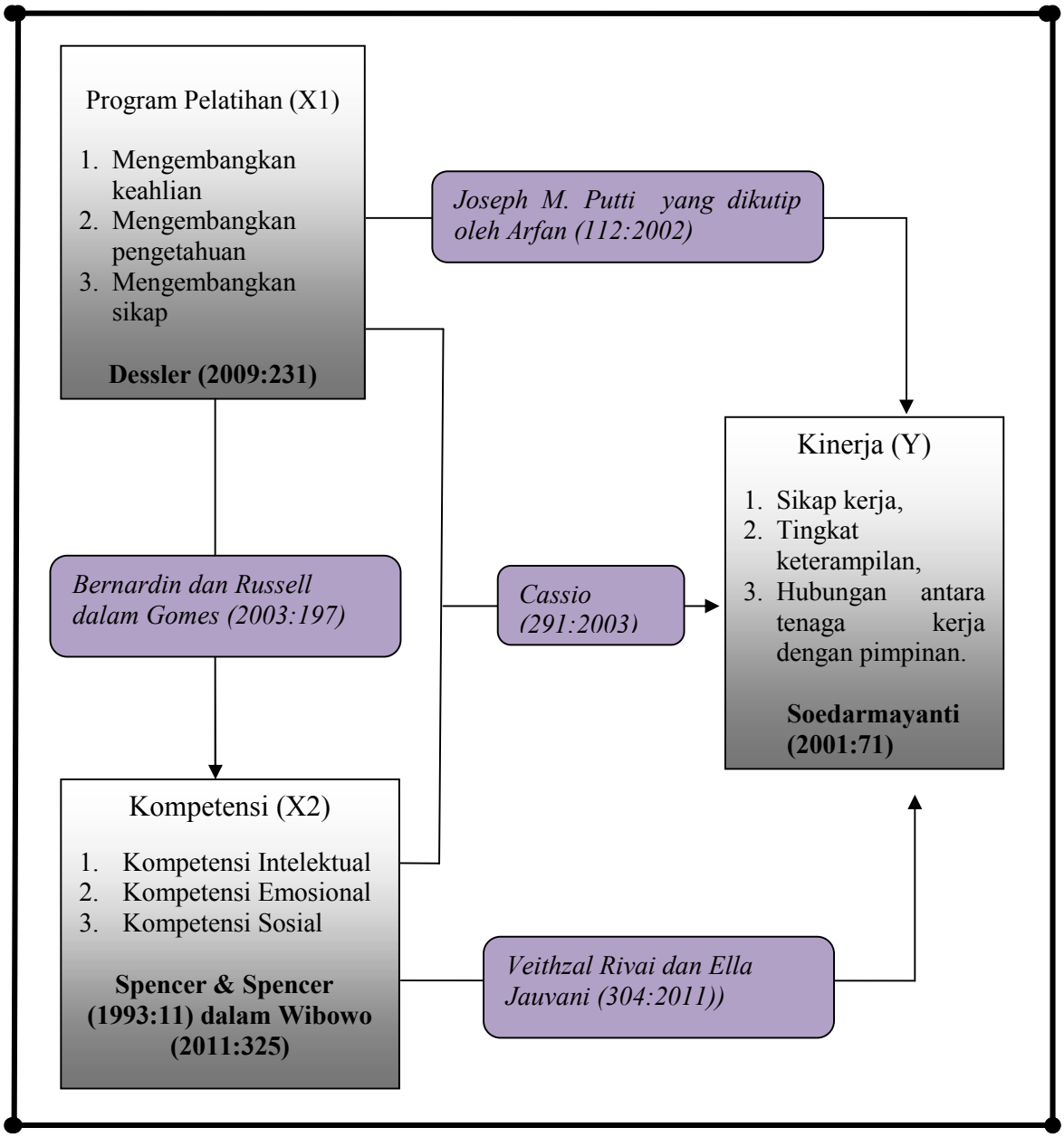
Maka dari itu antara pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi memiliki hubungan yang sangat erat dan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang merupakan tekhnik yang dilakukan suatu organisasi perusahaan agar karyawan menjadi loyal, terampil dan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan perusahaan sehingga perusahaan akan menerima keuntungan dengan tujuan organisasi perusahaan tercapai.

Dengan demikian "Pelaksanaan Program Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan."

Hal ini didukung oleh : Cassio (291:2003) tujuan perusahaan atau organisasi melaksanakan pelatihan bagi pegawainya adalah agar pegawai memperoleh kompetensi yang tinggi untuk mengerjakan tugas-tugas atau kinerja pegawai secara memuaskan dalam kegiatan kerjanya.

. Pelaksanaan Program pelatihan dan kompetensi adalah sebagai variable bebas (variable independen), sedangkan kinerja karyawan adalah variable terikat (variable dependen).

Maka dari itu terdapat hubungan antar variabel bebas dengan variable terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam paradigm kerangka pemikiran yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian. Umi narimawati (2010 : 7) menjelaskan bahwa hipotesis adalah "asumsi atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya dalam analisis statistic".

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis diantaranya adalah :

H 1. Pelaksanaan program pelatihan dilakukan dengan baik di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 2. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sudah tinggi di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 3. Kinerja karyawan sudah tinggi di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 4. Pelaksanaan Program Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 5. Pelaksanaan program pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 6. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap signifikan kinerja karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries,

H 7. Pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.