

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Manajemen

Definisi Manajemen **Malayu S.P Hasibuan (2014:1)** Manajemen adalah:

“ ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut **G.R.Terry (dalam Hasibuan, 2008:2)**.

Manajemen adalah

“suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan.”

Untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya **Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan,2008:2)**. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian komunikasi, dan

pengambilan keputusan yang dilakukan setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk barang atau jasa secara efisien.

Harold Koontz dan Chyril O'Donnel (dalam Hasibuan, 2008:3)

“Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Dengan demikian manajemen mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Pentingnya manajemen pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian sedangkan kebutuhan tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerja sama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai.

2.1.2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2014:10)** Manajemen sumber daya manusia adalah:

“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Moses N Kiggundu (dalam Indah Puji Hartatik, 2014:14) menyatakan bahwa MSDM adalah:

“pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif”.

Sedangkan menurut **kinggudu** tersebut tampak jelas memberikan penekanan pada kata ***“development and utilization of personnel for the effective achievement”***. Secara garis besar, kalimat tersebut memiliki pemahaman tentang upaya mengembangkan potensi para pegawai melalui beberapa pelatihan, baik yang bersifat umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompentensi dalam bidangnya.

Manajemen sumber daya manusia **Schuler, dowing, smart end Huber (Dalam Tjutju Yuniarsih, 2008:2)**. Menyatakan bahwa

“Human resources manajemen (HRM) Is the recognition of the importance of an organization’s workforce as fital human recourse contributing to the goals of the organization and the utilization of several function and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization and society”.

(manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan, masyarakat. Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek penting. Aspek sttafing, pelatihan dan pengembangan motivasi dan pemiliharaan yang secara lebih mendetail.

2.2 Pengertian Pelatihan

Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan ekonomis, maka salah satu strategi manajemen yang ditempuh adalah dengan meningkatkan mutu sumber daya manusianya

melalui penyelenggaraan pelatihan secara terus menerus. Dengan diberikan pelatihan diharapkan para pegawai dapat mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Menurut **Rivai dan Sinaga (2010:211)** menyatakan bahwa:

“Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam relatif singkat dengan metode yang mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.”

Sementara itu pelatihan menurut **Bernardin dan Russell (2003:29)** adalah sebagai berikut :

“Any attempt to improve employee performance on currently held job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees”.

Pelatihan menurut pendapat di atas, dimaksudkan hanya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk

membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berta dari pekerjaannya yang sekarang.

Hal yang sama dikemukakan oleh **Ruky (2006:230)**, mengemukakan bahwa :

“Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistmatis untuk mengubah perilaku kerja seorang/ sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”.

Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi kepada masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya. Latihan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang lebih terbatas, lebih bersifat praktis dan diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif pendek. Meskipun latihan lebih bersifat praktis, berkenaan dengan keterampilan-keterampilan kerja, tetapi unsur-unsur pendidikannya tetap ada sehingga nama program ini sering disebut pendidikan dan latihan (*education and training*).

Ivancevich (2001:383) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah :

“training is the systematic process of altering the behavior of employess in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employess master specific skills and abilities needed to be successful”.

Pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial karyawan.

2.2.1 Manfaat Pelatihan dan Tujuan Pelatihan

Manfaat Pelatihan Menurut **Simamora (2007:7)** menyatakan bahwa manfaat pelatihan yaitu:

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- f) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Tujuan Pelatihan Menurut **Mangkunegara (2009:240)**, menyatakan bahwa tujuan pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan idiologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan Sumber Daya Manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berkinerja secara maksimal.

7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Meningkatkan keusangan
9. Meningkatkan perkembangan *skill* pegawai

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Noe (2002:4) mengemukakan tujuan dari pelatihan adalah :

“The goal of training is for employ ess to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities”.

Tujuan pelatihan adalah menekankan para karyawan agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang di dapat dalam program pelatihan dan menggunakannya dalam aktivitas sehari-hari.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut **Veithzal Rivai (2009:204)** yaitu:

1. Materi yang Dibutuhkan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2. Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Kemampuan Instruktur Pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5. Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

2.2.3 Indikator Pelatihan

Dalam merancang dan mengembangkan pelatihan yang efektif, **Siagian (2008:178)** menyebutkan, yaitu :

1. Manfaat pelatihan
2. Materi pelatihan
3. Kualitas Instruktur pelatihan
4. Sarana pelatihan
5. Kurikulum pelatihan
6. Evaluasi pelaksanaan pelatihan

Dari uraian tersebut memberikan petunjuk bahwa keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh metode dan teknik pelatihan, kesesuaian atau keterkaitan materi pelatihan dengan garapan tugas sehari-hari. Serta sarana dan prasarana pelatihan yang memadai akan mendorong bagi peserta pelatihan untuk lebih semangat belajar, serta tenaga pengajar adalah merupakan kunci pokok keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Kemampuan instruktur sebagai modal awal peserta pelatihan untuk meningkatkan wawasan dengan baik. Kemampuan memberikan suntikan-suntikan motivasi seorang instruktur merupakan kebutuhan yang tidak dapat dikesampingkan untuk meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan secara efektif.

2.2.4. Metode Program Pelatihan

Metode yang dipilih dalam program pelatihan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan maupun organisasi.

Veitzal Rivai (2009:241), mengemukakan beberapa metode yang dapat dipakai sebagai berikut:

1. On the job training On the job training (TO) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja dalam kondisi pekerjaan yang riil.
2. Rotasi
Untuk pelatihan silang bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ketempat kerja yang lainnya.
3. Magang
Magang melibatkan pembelajaran dari pekerjaan yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik off the job training.
4. Ceramah Kelas dan Prestasi Video
Ceramah dan teknik lain dalm off the job training tampaknya mengandalkan komunikasi daripada member model. Televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah.
5. Pelatihan Vestibule

Agar pelatihan tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap dan membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

7. Studi Kasus

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

- a) Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
- b) Simulasi computer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Dan bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri, biasanya terdapat program computer atau cetakan booklet yang berisi pertanyaan dan jawaban.

10. Praktik Laboratorium

Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal.

11. Pelatihan Tindakan

Pelatihan terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator.

12. *Role Playing*

Role Playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

13. *In-basket technique*

Melalui metode *In-basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khususnya dari manajer, dan daftar telepon.

14. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*

15. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

16. *Outdoor oriented programs*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

2.3. Kompetensi

Sebagai sebuah jargon baru dalam dunia sumber daya manusia, istilah kompetensi telah sering diucapkan dan diperbincangkan. Namun pertanyaannya, berapa banyak organisasi yang serius menetapkan sistem sumber daya manusia berdasarkan kompetensi secara konsisten. Berapa banyak organisasi yang telah merasakan manfaat sumber daya manusia yang berdasarkan kompetensi ini.

Meskipun sistem kompetensi ini sebenarnya bukan temuan baru dalam sistem sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal apalagi diimplementasikan. Namun yang menjadi pertanyaan apakah yang dimaksud dengan kompetensi ini?

Arthur Andersen dalam Usmara (2002:152) mendefinisikan kompetensi sebagai :

“Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (skill), pengetahuan (*knowledge*), serta

atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan antara orang yang perform dan tidak perform ”.

Artinya, inti utama dari sistem atau model kompetensi ini adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Yang jelas sistem kompetensi ini berusaha untuk mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu apa yang dimaksud dengan pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu.

Organisasi pelayanan jasa, dimana sebagian besar rangkaian aktivitasnya dilakukan oleh manusia, maka tingginya kualitas pelayanan identik dengan berapa tinggi kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam keseluruhan proses pelayanan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Mersha (1992:34) dalam industri jasa di Amerika Serikat pada tahun 1991 menunjukkan bahwa :

“Kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, keterampilan dalam hubungan antar pribadi, sikap santun, bersahabat, toleransi dan sikap yang menyenangkan merupakan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting, khususnya bagi jasa yang bersifat insentif”.

Elemen yang membentuk kualitas pelayanan, beberapa ahli, melalui penelitian insentif, berhasil menemukan unsur utama, yang bermuara kepada individu- individu yang ada di dalam organisasi penghasil pelayanan itu sendiri, dan unsur inilah yang kemudian oleh **George (1995:62)** ditengarai sebagai :

“Kompetensi, meniru asal katanya dalam bahasa latin “coepentia” yang berarti kesesuaian, kata-kata kompetensi ini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu, seperti komunikasi verbal, keterampilan potensial, pengetahuan yeknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan”.

Seseorang yang mempunyai keterampilan terutama dalam hal kepemimpinan dapat mengembangkan kariernya untuk mengatur suatu organisasi.

Boyatzis dalam Herton (2000:308) mengemukakan bahwa :

“Kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan efektivitas atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Davis (2002:229) mengemukakan kompetensi sebagai berikut:

“Kompetensi adalah cerminan dari keterampilan dan pengetahuan seseorang, khususnya yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan yang banyak dibutuhkan oleh dunia usaha melalui penurunan biaya serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah/ *more for less*”.

Gambaran secara singkat kompetensi sebagaimana dijelaskan di atas tersebut akan sangat bermanfaat, mengingat pendapat para ahli yang diperoleh melalui berbagai riset, studi dan eksperimen tersebut akan mampu memberikan gambaran yang jauh lebih akurat bagi kepentingan penulisan skripsi ini dalam melakukan pendekatan terhadap aspek-aspek kritis yang akan dijadikan sebagai acuan dalam mengungkap peran penting kompetensi personil sebagai salah satu variable dalam pembentukan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh **Gronroos et. al** pada tahun 1990 (**johnson, 1995:55**) menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas atas suatu pelayanan, masing-masing yaitu :

1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
2. Sikap dan perilaku
3. Aksesabilitas dan kelenturan
4. Keandalan dan kepercayaan

5. Pemulihan atau recovery
6. Reputasi dan kredibilitas

Berbagai pendapat para ahli yang melakukan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini kompetensi pegawai akan diukur dengan mendasarkan kepada beberapa karakteristik, sebagaimana yang dilihat pada table 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Karakteristik kompetensi Pegawai menurut Para Ahli

No	Karakteristik Kompetensi Pegawai	Menurut
1	Kompleksitas keterampilan manajerial sekaligus profesional dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari para pejabat pelaksanaannya	Bergenhengouwen (1997:58)
2	Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan	Denton (1997:7)
3	Keterampilan, pendapat? Kemampuan mengkritis permasalahan, sikap dan nilai yang dianut, pengetahuan, kemampuan dan kapasitas	Gale dan Pol dalam Birdir (2002:205)
4	Memiliki pola-pola pengambilan keputusan, baik dalam kontek perencanaan,	Gilmore (1996:43)

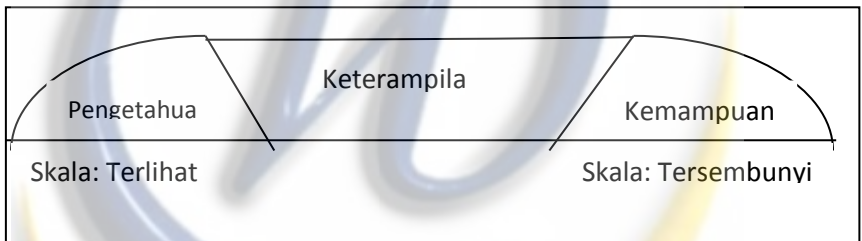
No	Karakteristik Kompetensi Pegawai	Menurut
	operasional maupun yang bersifat taktikal	
5	Berorientasi pada pencapaian prestasi	Hart (1999:368)
6	Pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian	Houtzagers (1999:29)
7	Kedalaman pengetahuan atas keterampilan tertentu	Hronec (1993:33)
8	Keterampilan teknis, keterampilan manajerial, serta perilaku	Jackson (1995:26)
9	Keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa	Johnson (1995:70)
10	Mampu menempti dengan baik, bersifat spesifik, tulus hati, memiliki kemampuan untuk berkreasi, memiliki keterampilan mendengar dan menyimak secara efektif	Nelson (1998:76)
11	Mampu bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial dan ilmu pengetahuan tertentu	Robotham (1996:27)

Sumber : setyo Riyanto, 2004.

Menurut **Mathis & Jackson (2001:241)**,

Competency is a base characteristic that correlation of individual ot team performance achievement.

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi ini terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Model konseptual akan kompetensi dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini



Gambar 2.1

Model Konseptual Kompetensi

Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan seperti membuat lembar pekerja keuangan, sebagian

lain seperti keterampilan negosiasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai. Kompetensi yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Tidak seperti pendekatan tradisional untuk menganalisa pekerjaan, yang mengidentifikasikan tugas, pengetahuan, keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasikan faktor tersembunyi yang sering kali sangat penting untuk kinerja supervisor. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metodologi untuk membantu supervisor mengidentifikasikan contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas kerja.

Menurut **Mathis & Jackson** beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut:

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. Konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan dimasa lampau.
2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan di perusahaan tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, manajer trainer, dan lainnya.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seseorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai,

supervisor, manajer dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.

5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan.
6. Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan.

Menurut **Mathis & Jackson**, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali. Menurut **Mathis & Jackson (2001)**,

Competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement.

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Pengertian kompetensi dalam **Ruky (2006:57)** didefinisikan sebagai :

“Kombinasi/ gabungan dari “pengetahuan”, “keahlian/ keterampilan”, dan “bakat, minat, sikap, dan sistem nilai” yang dituntut oleh tiap

pekerjaan/jabatan yang ada dalam sebuah organisasi”.

Sedangkan menurut **Spencer Jr, dkk** dalam **Ruky,(2006:105)** kompetensi adalah : **“Karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia”.**

Rudy (2006:104-105) menyatakan, komponen-komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

1. **Motif (*motives*).** Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi dan tujuan.
2. **Karakter pribadi (*traits*).** Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau informasi.
3. **Konsep diri (*self concept*).** Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
4. **Pengetahuan (*knowledge*).** Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. **Keterampilan (*skills*).** Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum

sistematis maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi.

Menurut **Mitrani, et al (2002); Spencer & Spencer (1997)**, dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*) dalam penelitian ini yang dibahas adalah mengenai kompetensi tingkat karyawan (personil).

Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi :

1 *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

2 *Information seeking, motivation, and ability to learn*

Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

3 *Achievement motivation*

Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.

4 *Work motivation under time pressure*

Yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

5 *Collaborativeness*

Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.

6 *Customer service orientation*

Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Pendapat dari Pritchard dalam majalah **Portalhr (2004)**, yaitu bahwa kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kemampuan (*abilities*), karakteristik personal (*personal characteristics*) dan faktor-faktor individual lainnya yang membedakan kinerja superior dari kinerja rata-rata pada situasi spesifik tertentu. Ia menggaris bawahi kompetensi terkait erat dengan pekerjaan dan pekerja. Definisi kompetensi yang lebih sederhana diuraikan oleh Moulton dalam majalah **Portalhr (2004)**, menurutnya, bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya. Ia mengaku, definisi kompetensi bisa sangat beragam dan berbeda dari satu orang ke orang lain. Sedangkan Sanusi dalam majalah **Portalhr (2004)**, mengatakan kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang ditampilkan oleh orang-orang yang sukses/ berhasil dalam mengerjakan suatu tugas

dengan prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian, meski kalimatnya agak berbeda-beda, komponen kompetensi terdiri dari pengetahuan, keahlian, kebiasaan, dan karakteristik personal. Seluruh komponen itu bersatu pada diri seseorang saat ia menyelesaikan sebuah pekerjaan/ tugas ataupun menghadapi situasi apa saja. Artinya, orang yang punya pengetahuan saja, belum bisa dikatakan memiliki kompetensi, kalau ia tidak memiliki keahlian untuk mewujudkan pengetahuan itu.

Masih dalam **Portahlr (2004)**, dinyatakan bahwa :

“Sebelum menentukan kompetensi yang diharapkan perusahaan terhadap para karyawan, hal yang pertama harus dilakukan adalah menetapkan kompetensi perusahaan terlebih dahulu. Kompetensi tersebut sebaiknya tidak bersifat umum, melainkan sudah dalam bentuk kompetensi inti (*core competencies*)”.

Dijelaskannya bahwa setiap perusahaan yang secara persis kompetensi intinya bisa memanfaatkannya untuk mendapatkan keuntungan strategik. Terlebih pula, bila perusahaan memahami benar keberagaman kompetensi organisasi yang diperlukan untuk menjalankan misinya. Gabungan kompetensi inti dan organisasi ini akan melahirkan kultur apa dan bagaimana organisasi berharap bisa beroperasi. Menurut Moulton (**Portahlr,2004**) disebutkan bahwa

“kompetensi ini merupakan karakteristik utama dari keberhasilan organisasi”.

Kompetensi inti adalah keahlian teknikal yang membedakan organisasi dengan para pesaingnya. Kompetensi inti itu mencakup teknologi, strategi, metodologi atau proses yang memberikan keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi. Sumberdaya organisasi yang bisa dijual macam uang, bangunan atau peralatan tidak termasuk di dalamnya. **Hamel dan Prahalad** mendefinisikan kompetensi inti sebagai proses pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasikan beragam keahlian produksi dan mengintegrasikan beragam jenis teknologi. Oleh sebab itu, upaya memahami dan mengaplikasikan kompetensi organisasi sangatlah berbeda dengan aplikasi tradisional terhadap sumberdaya fisik. Kompetensi organisasi tidak hanya harus disimpan dan dirawat, melainkan juga disebarluaskan dan ditanamkan dalam organisasi. Kompetensi organisasi mencerminkan daftar kompetensi yang menguraikan bagaimana organisasi mengharapakan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Kombinasi misi, visi, nilai, kultur, dan kompetensi inti menentukan cara bekerja dalam organisasi. Setiap karyawan harus mendemonstrasikan hal tersebut dalam berbagai aspek pekerjaan. Lazimnya, setiap perusahaan menyusun banyak kompetensi organisasi - idealnya 15-25 kompetensi dalam upaya menjelaskan secara umum bagaimana perusahaan berharap

karyawannya bertindak. Kompetensi yang umum dikemukakan adalah sebagai berikut: pengambilan keputusan, pengambilan resiko, pengembangan relasi, pemecahan masalah, analisis, inovasi, kelenturan, layanan pelanggan, perspektif strategik, kerjasama tim, dan kepemimpinan. Tersusunnya kompetensi organisasi selanjutnya ditindaklanjuti dengan penentuan kompetensi di tingkat individu. Di sini kompetensi penting untuk menjelaskan cakupan jabatan/ pekerjaan. Fokusnya terletak pada kompetensi teknikal dan kinerja, dua hal yang sangat vital untuk sukses.

Kompetensi kinerja individu adalah kompetensi organisasi yang diterapkan kepada setiap individu. Karyawan akan berjuang menerjemahkannya ke dalam aplikasi pekerjaan tertentu. Perjuangan bagi setiap karyawan ini diperlukan karena keahlian ini diterapkan secara berbeda dan seringkali tidak konsisten. Esensi kompetensi kinerja adalah bagaimana pekerjaan dikerjakan. Sebagai contoh, akuntan membutuhkan kompetensi kinerja terkait pada aspek setil dan pemecahan masalah secara analitikal. Sedangkan, untuk orang-orang HR, berlaku hal yang lebih fleksibel, mungkin karena lebih banyak berurusan dengan aspek kualitatif.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance*. Hal ini dikemukakan oleh Sedarmayanti (2000:52) yaitu :

“Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kinerja atau hasil kerja.

Dengan demikian kinerja meliputi prestasi apa yang diperoleh oleh pegawai, bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya, apa yang telah dicapai oleh pegawai dan apa yang telah dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Menurut As’ad (2001:48) *Job performance* ialah :

“Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/ organisasi menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Setiap pekerjaan memiliki ukuran/ standar tertentu yang harus dicapai oleh setiap pegawai. Ukuran/ standar itulah yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya Sedarmayanti (2000:55) mengungkapkan bahwa :

“Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain,

kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut memengaruhi/ meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.”

Pandangan ini, kinerja perusahaan/ organisasi akan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kinerja pegawai/ karyawan dan dengan cara itulah tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat tercapai.

Mengenai kinerja, **Simamora (2004:18)** merumuskan sebagai berikut :

“Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat yang mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja (*performance assessment*) adalah proses yang mengukur kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar dari personalia, kadang-kadang disebut juga dengan review kerja, penilaian kerja, evaluasi kerja, evaluasi karyawan atau rating personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama”.

Kinerja diukur dengan sejauh mana pegawai/ karyawan memenuhi standar/ persyaratan yang harus dicapai. Dan dalam hal ini, standar tersebut bias bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Menurut **wahyudi (2002:7)**, kinerja ditampilkan dalam empat perspektif yang berbeda, yaitu :

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan), yang menunjukkan apakah strategi implementasi dan eksekusi memberikan kontribusi pada perbaikan laba/ penerimaan.
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan), mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
3. *Internal business process perspective* (perspektif proses usaha internal), melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Suprihanto (2001:7) mendefinisikan kinerja sebagai Pelaksanaan kerja atau prestasi kerja. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Suprihanto (2001:8) berpendapat mengenai penilaian kinerja, yaitu :

“Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu

sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.”

Kinerja disini diterjemahkan sebagai pelaksanaan kerja dan disamakan dengan prestasi kerja. Kinerja menggambarkan pelaksanaan pekerjaan seseorang karyawan/ pegawai secara menyeluruh.

Aspek-aspek kinerja menurut **Suprihanto (2001:10)** meliputi prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa serta kepemimpinan. Aspek-aspek tersebut pada dasarnya masih dapat dikembangkan atau diperinci, sehingga dapat membantu memudahkan dalam pelaksanaan penilaian. Misalnya aspek prestasi kerja dapat diperinci menjadi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja sendiri, pemahaman dan pengenalan pekerjaan dan kemampuan memecahkan persoalan yang telah dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut **Mangkunegara (2005:67)** mengemukakan bahwa yang disebut dengan kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Penjelasan di atas terkait dengan pendapatan Mitchell dalam **Sedarmayanti (2000:53)** yang mengemukakan aspek-aspek kinerja terdiri dari :

1. Kualitas kerja.
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif.
4. Kemampuan.
5. Komunikasi.

Selanjutnya kelima aspek kinerja pegawai tersebut dijelaskan dalam **Sedarmayanti (2000:53-54)** sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, ialah memajukan standarisasi terhadap tujuan yang akan dicapai maupun keefektifan organisasi dengan memenuhi kebutuhan pegawai seperti perlakuan adil, komunikasi, prestasi, harga diri, disiplin dan sebagainya.
2. Ketepatan waktu, ialah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang atau sekelompok pegawai yang dikerjakan berdasarkan perintah dari atasan dalam kurun waktu tertentu.
3. Inisiatif, adalah aspek kinerja berdasarkan asumsi bahwa pegawai dalam pelaksanaan kerja memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat maupun melaksanakan perintah berdasarkan cara yang dianggapnya tepat,

sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkreasi dan tidak tergantung pada instruksi dari atasan.

4. Kemampuan, ialah kecerdasan pegawai dalam menangkap informasi atau perintah yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dengan kualitas yang lebih baik.
5. Komunikasi, ialah aspek kinerja yang menjadi perantara penyampaian informasi pekerjaan dari atasan terhadap bawahan atau dari bawahan terhadap atasan.

Lebih lanjut Gomes dalam **Mangkunegara (2005:67)**, mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi :

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7. *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada *personal traits* (karakter individu) seorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih obyektif.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian Okereke dan Nnenna (2011) yang berjudul “*Training, manpower Development and Job Performance: Perception and relevance among civil servants in Ebonyi State, Nigeria*” mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada kinerja PNS di Ebonyi, Nigeria. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Metode penelitian yang digunakan dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan

pelatihan mempengaruhi kinerja secara signifikan, pegawai yang pernah mengikuti pelatihan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding pegawai tanpa pelatihan. Pelatihan yang diberikan mencakup *on-the-job training*, workshop, seminar dan konferensi.

Simanungkalit (2009), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Teknis Serta Motivasi Terhadap Kinerja Alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional I di Medan". Tujuan penelitian untuk melihat variabel Pendidikan dan Pelatihan Teknis Serta Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional I di Medan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 87 orang. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier. Hasil analisis menunjukkan bahwa Diklat Teknis dan motivasi, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja alumni Balai Diklat Industri Regional I Medan dan hasil uji t (secara parsial) terlihat bahwa setiap variabel Diklat Teknis dan motivasi yang digunakan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.

Lukman (2007), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Serta Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Madya Medan". Penelitian ini bertujuan untuk melihat variabel

Disiplin Kerja dan Pelatihan Serta Motivasi mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Pelatihan Serta Motivasi, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Madya Medan dan hasil uji t (secara parsial) masing-masing variabel Disiplin Kerja dan Pelatihan Serta Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Madya Medan.

Ismail dan Abidin (2010) dengan judul penelitian “Impact of Workers Competence on Their Performance in The Malaysian Private Service Sector” memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Penelitian menggunakan analisis ANOVA dan skala likert untuk mengevaluasi aspek kompetensi dan kinerja pekerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga subsektor pendidikan, kesehatan dan teknologi informasi di Selangor, Kuala Lumpur, Penang dan Johor.

Djafar (2012), melakukan penelitian yang berjudul Analisis kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Kota Makasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini

adalah survey dengan pendekatan kuantitatif dengan tujuan eksplanatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh (sensus), dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial indikator pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan motif menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan indikator karakteristik pribadi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa karakteristik kompetensi yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif seharusnya terintegrasi dan saling bersinergi untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif.

Harlie (2010) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat disiplin kerja, motivasi dan pengembangan Karier terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa disiplin kerja,

motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di tanjung Kalimantan Selatan dan hasil uji t (secara parsial) terlihat masing-masing variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Marlingga (2009) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Garuda Indonesia Branch Office Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Indonesia Branch Office Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan explanatory research. Metode analisis data yang dipergunakan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Indonesia Branch Office Semarang, sedangkan secara parsial bahwa disiplin kerja merupakan yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Garuda Indonesia Branch Office Semarang.

Wiyono (2010), melakukan penelitian dengan judul ”Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai CPP Network Di Magelang”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin

kerja terhadap prestasi kerja pegawai di CPP Network. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survei dimana populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai CPP Network. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan untuk pengujian hipotesis digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji t menyimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dari analisis uji F diperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja pegawai dibandingkan dengan motivasi.

2.6 Kerangka Pemikiran

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dengan cara meningkatkan motivasi pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini tidak hanya berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah dengan pelatihan dan kompetensi. Sumber daya manusia merupakan aset suatu organisasi/ instansi yang besar, yang dapat menentukan maju mundurnya suatu organisasi, **Mathis & Jackson (2001:35)**. Karena itu untuk dapat meningkatkan, memanfaatkan, serta memberdayakan SDM, maka perlu peningkatan kompetensi SDM melalui program pelatihan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi pula keefektifan pelatihan. Dengan perubahan tersebut secara kualitatif maupun kuantitatif beban kerja suatu organisasi akan berubah pula dan menuntut berbagai penyesuaian. Kondisi ini menuntut pula adanya sistem pelatihan yang dapat mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi sebanding dengan perubahan yang dialaminya.

Siagian (2008:178) mengemukakan bahwa dimensi yang harus dimobilisasi untuk menghasilkan suatu program pelatihan adalah :

1. Manfaat pelatihan
2. Materi pelatihan
3. Kualitas instruktur pelatihan
4. Sarana pelatihan
5. Kurikulum pelatihan, dan
6. Evaluasi pelaksanaan pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi para pekerja saat ini, serta untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerja dan syarat-syarat jabatan atau pekerjaan. Akan tetapi, meskipun sumber daya manusia telah diberikan pelatihan yang intensif, namun jika kompetensi yang tidak mendukung, maka kinerja pegawai yang diharapkan tidak dapat tercapai sebagaimana

mestinya. Akibat rendahnya kompetensi, maka pegawai akan bekerja seperlunya atau bekerja dibawah kemampuan yang sebenarnya (*under employee*).

Ruky (2006:57) mendefinisikan kompetensi sebagai “kombinasi/ gabungan” dari “pengetahuan”, “keahlian/ keterampilan”, dan “bakat, minat, sikap, dan sistem nilai” yang dituntut oleh tiap pekerja/ jabatan yang ada dalam sebuah organisasi.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Mangkunegara (2005:67) mengemukakan bahwa :

“Yang disebut dengan knerja adalah hasul kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

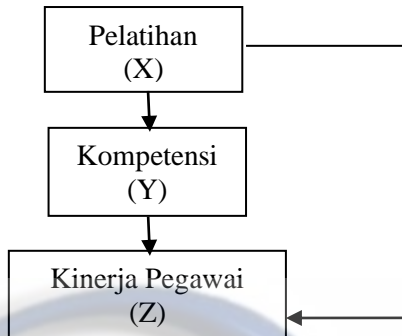
Selanjutnya **Mangkunegara (2005:75)** menyatakan empat faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja yang meliputi :

1. Kualitas kinerja.
2. Kuantitas kinerja

3. Pengetahuan kerja.
4. Kreativitas.
5. Kerjasama.
6. Loyalitas kerja.
7. Inisiatif, dan
8. Kualitas pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada *personal traits* (karakter individu) seorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih obyektif.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan kompetensi oleh karena itu besar kecilnya kinerja pegawai yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada efisien dan efektifitasnya hasil pelatihan dan kompetensi, maka dapat digambarkan secara lengkap Paradigma Penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2.
Paradigma Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh sebab itu perumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat atau pertanyaan **Sugiono (2000:51)**. Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi PNS pada Biro SDM Polda Jabar.

H₂ : Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar

H₃ : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar.