

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Manusia Selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktifitas organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2016:11). Sedangkan menurut (Afandi, 2018:3) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Selanjutnya menurut (Sutrisno, 2020:5) yang di maksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber Daya Manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai sesuatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan

tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Pembentukan sumber daya manusia yang andal di dalam organisasi dimulai pada proses perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklarifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.

## **2.1.2 Pelatihan Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Keseluruhan kegiatan pelatihan bertujuan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan, dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. (Simamora,2014:273) dan (Mathis *et al*,2012:70)

Pelatihan merupakan kewajiban perusahaan dan semua pihak yang terkait dalam pengembangan dan perencanaan. Hal ini dikarenakan dengan diadakannya pelatihan, maka perusahaan melakukan investasi jangka panjang terhadap pengembangan nilai yang dimiliki perusahaan. Pelatihan merupakan suatu cara yang tepat diberikan bagi karyawan dalam meningkatkan mutu kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan (Elisabet Siahaan, 2015).

Dapat disimpulkan menurut pendapat para ahli yaitu pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini, Pelatihan merupakan investasi jangka panjang karena dengan itu sejalan dengan program – program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok atau berdasarkan jenjang jabatan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

### 2.1.2.2. Tujuan Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan.
- c. Menghindari keusangan manajerial.
- d. Memecahkan permasalahan.
- e. Orientasi karyawan baru.
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial.
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel.
- h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Mathis *et al* (2012:75) Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat dalam berbagai cara yang meliputi:

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru)
- b. Pelatihan pekerjaan/ Teknis memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

- c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah, dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif, menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Sedangkan menurut Afandi (2018:129) diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan – perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu:

- a. Memperbaiki Kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya berkompeten dalam bekerja.
- d. Membantu memecahkan persoalan dalam operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengetahui kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Pelatihan itu sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, untuk memperbaiki kinerja karyawan baik untuk kebutuhan pribadi maupun perusahaan. Pelatihan juga sebagai pembantu proses pembelajaran karyawan baru agar menjadi karyawan yang kompeten, untuk membantu mengatasi pemecahan masalah operasional dan juga sebagai penunjang untuk promosi jabatan, serta mendukung dalam memahami kemajuan ilmu ataupun teknologi yang mempengaruhi suatu perusahaan.

### **2.1.2.3. Manfaat Pelatihan Kerja**

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, terinci dan rutin. Pada setiap aktifitas

pasti memiliki arah yang dituju, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang dicapai. Manfaat yang diharapkan dari pelatihan harus dirumuskan dengan jelas, tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan perusahaan. Menurut Edison (2010) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bias menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut: Edison (2010) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bias menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan

6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bisa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah.
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok.
3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi dirinya guna menjadi pelengkap dalam meniti karier internal maupun eksternal nantinya.

Manfaat Pelatihan menurut Veithzal Rivai (2014:167-168) dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk karyawan
  - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.
  - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
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. Memperbaiki moral SDM
  - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.

- e. Menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
3. Membantu dalam hubungan SDM, Intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
  - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan *transfer* atau promosi.
  - c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
  - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
  - e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

Menurut Afandi (2018:130) Manfaat pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat pelatihan dapat dibagi tiga bagian, yaitu:

- a. Manfaat bagi karyawan.

Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, fruktasi, dan konflik, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap, meningkatkan

kemampuan interaksi, memenuhi kebutuhan personal peserta, memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.

b. Manfaat bagi perusahaan.

Mengarahkan untuk meningkatkan profibilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki moral SDM, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan, membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik, mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, membantu mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang, membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja serta meningkatkan komunikasi organisasi.

c. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup serta pelaksanaan kebijakan.

Dapat ditarik kesimpulan pelatihan memiliki dua manfaat yaitu untuk karyawan dan untuk perusahaan. Bagi perusahaan sangat banyak manfaatnya salah satunya adalah meningkatkan produktifitas perusahaan sehingga menghasilkan *output* yang lebih baik. Bagi karyawan sendiri salah satunya adalah meningkatkan kemampuan dan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dapat mengatasi di permasalahannya sehingga tidak mengganggu karyawan lain jika menemui kesulitan dan dapat menghambat aktivitas perusahaan.

#### **2.1.2.4 Metode Pelatihan**

Setiap perusahaan yang melaksanakan pelatihan, pasti membutuhkan metode yang tepat dan sesuai agar di dalam pelatihan tersebut dapat dengan mudah diserap, dikuasai oleh para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja, kinerja kerja serta dapat mengurangi perputaran karyawan guna melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Metode pelatihan dibagi menjadi:



## 1. Metode Pekerjaan (*On The Job Training*)

Metode *On The Job Training* (OJT) adalah pelatihan yang mempelajari bidang pekerjaan sambil benar – benar mengerjakannya. Metode ini memiliki kelebihan tersendiri. Karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi maupun situasi organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. Menurut beberapa bentuk pelatihan OJT antara lain:

### (a) Bimbingan (*Coaching/Understudy*)

Bentuk pelatihan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang sudah memiliki pengalaman. Hal ini bertujuan untuk memberkan pemahaman kepada karyawan terhadap semua bentuk pekerjaan yang nantinya akan ia lakukan di perusahaan tersebut. Seperti penyelesaian masalah, kerja tim, pola komunikasi serta hubungan dengan teman kerja dan atasan.

### (b) Rotasi Jabatan

Dimana karyawan dari satu pekerjaan dipindah ke pekerjaan yang lain, dalam jangka waktu yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan karyawan dilingkungan kerja yang baru.

### (c) Penugasan sementara

Dimana karyawan dituntut untuk belajar mengenai hal – hal baru tentang pemecahan masalah dalam dunia kerja secara aktual. Hal ini bertujuan untuk memberikan pengalaman bagi karyawan dalam strategi pemecahan masalah dan analisisnya.

### (d) Instruksi pekerjaan

Merupakan proses belajar karyawan akan langkah – langkah pekerjaan yang diberikan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

(e) Pelatihan magang (*Apprenticeship training*)

Pelatihan yang menggabungkan antara teori yang didapat oleh karyawan dengan praktik kerja ditempat kerja. Hal ini bertujuan untuk memberikan ruang – ruang untuk karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugasnya di perusahaan.

2. Metode diluar kerja (*Off The Job Training*)

Menurut (Affandi, 2018) Metode *Off The Job Training* ini adalah pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja dengan menggunakan beberapa simulasi dan contoh sesuai situasi pekerjaannya, baik menggunakan materi, alat peraga, dan lain sebagainya. Beberapa bentuk pelatihan *Off The Job Training* antara lain:

a. Metode Kuliah (*Lecture*)

Metode ini sama dengan perkuliahan yang memakai teknik persentasi atau ceramah yang diberikan oleh penyelia atau seorang tutor pada kelompok karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan umum serta memberikan waktu kepada peserta untuk ikut aktif berpartisipasi dalam pelatihan tersebut.

b. Metode Presentasi dengan Video

Metode ini menggunakan media video, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau cara – cara melakukan tugas yang sesuai pekerjaannya. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan agar ia bisa melaksanakan tugas – tugasnya dengan baik dan benar.

c. Metode Balai (*Vestibule*)

Metode ini dilakukan ditempat yang sesuai dengan pekerjaan sesungguhnya dan dilengkapi dengan fasilitas peralatan yang sama. Hal ini bertujuan untuk memberikan waktu bagi karyawan untuk memahami dan beradaptasi pada pekerjaannya.

d. Metode Bermain Peran (*Role Playing*)

Metode ini memakai sistem simulasi dimana semua peserta menentukan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus, bisa saja menjadi pelanggan, karyawan dan juga menjadi manajer. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dalam membaca situasi lapangan, pola komunikasi dan interaksi satu sama lain dalam dunia kerja.

e. Metode Studi Kasus

Metode ini dilakukan dengan pemberian sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan oleh karyawan dan didiskusikan secara kelompok dimana tim yang satu dengan tim yang lain dituntut untuk saling berinteraksi satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk peningkatan daya analisis dan strategi pemecahan masalah bagi individu karyawan maupun secara kelompok.

f. Metode Pembelajaran Sendiri (*Self Study*)

Metode ini dilakukan dengan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui bacaan, materi, video, kaset dan lain – lain. Hal ini dikarenakan terbatasnya biaya perusahaan dan frekuensi pertemuan yang dipengaruhi oleh jarak dan keadaan.

g. Metode Pembelajaran

Metode ini sama halnya dengan *Self Study*, namun dari pembelajaran tersebut peserta dituntut untuk membuat serangkaian pertanyaan dan jawaban sesuai dengan materi yang dipelajari, sehingga dalam pertemuan berikutnya bisa disampaikan ke penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

Menurut Afandi (2018:131) Metode Pelatihan adalah Pelatihan umumnya dilakukan oleh suatu badan usaha yang bergerak dibidang pelatihan dan telah mendapatkan izin untuk melakukan pelatihan sehingga setiap peserta yang

mengikuti pelatihan mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Bentuk materi pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga pelatihan beraneka ragam dan umumnya disesuaikan dengan tingkat kebutuhan perusahaan yang memerlukan jasa dari badan usaha yang bergerak dibidang pelatihan tersebut.

Metode Pelatihan terdiri atas:

#### 1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan pada kebutuhan, pekerjaan tergantung berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dll.

##### (a) *On the Job*

Para peserta secara langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.

##### (b) *Vestibule*

Merupakan suatu metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan oleh suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

##### (c) *Demonstration dan Example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh – contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan.

##### (d) *Simulation*

Merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

##### (e) *Apprenticeship*

Cara untuk mengembangkan keahlian dengan cara mempelajari segala aspek dari suatu pekerjaan yang

menggabungkan antara pelatihan ditempat kerja dengan pengalaman sebelumnya.

(f) *Classroom methods*

Metode pertemuan didalam kelas meliputi:

1. *Lecture* (Ceramah atau Kuliah).
2. *Conference* (Rapat).
3. *Programmed instruction*.
4. Metode studi kasus.
5. *Role playing*.
6. Metode diskusi dan seminar.

2. Metode Pelatihan atau *Education*

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin bawahannya secara efektif.

Metode pendidikan:

a. *Training Methode*

Metode pelatihan didalam kelas juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan.

b. *Understudies*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. *Job rotation and planned progression*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainna secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

*d. Coaching and Counseling*

Suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kepada bawahannya, serta diskusi antar pekerja dengan manajer mengenai hal – hal yang bersifat pribadi, seperti keinginannya, kekuatannya dan inspirasinya.

*e. Junior board of executive or mutiple management*

Suatu komite penasehat tetap berdiri dari calon – calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer ini.

*f. Commitee Assignment*

Komite dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin.

*g. Business games*

Pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

*h. Sensitivity training*

Dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

*i. Other development methode*

*Ditujukan untuk pendidikan terhadap manajer.*

Sedangkan menurut Siagian dikutip Triasmoko *et al* (2014), berikut ini adalah berbagi teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah:

1. Metode *On The Job Training*, antara lain seperti:
  - a. Pelatihan dalam jabatan.

- b. Rotasi pekerjaan.
- c. Sistem magang
- 2. Metode *Off The Job Training*, antara lain seperti:
  - a. Sistem Ceramah.
  - b. Pelatihan Vestibul.
  - c. *Role –Playing*.
  - d. Studi Kasus.
  - e. Pelatihan Laboratorium.
  - f. Belajar Sendiri

Jadi menurut penjelasan tentang teknik pelatihan terbagi menjadi dua yaitu dilakukan ditempat kerja (*On The Job Training*) dan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja (*Off The Job Training*). Namun untuk pelatihan secara *On The Job Training* biasanya dilakukan oleh pihak intern dari perusahaan dan untuk pelatihan secara *Off The Job Training* pihak perusahaan menggunakan badan usaha yang bergerak dibidang pelatihan resmi dan telah mendapatkan izin pengakuan pemerintah terkait lembaga itu. Seluruh metode pelatihan ini dapat menggunakan alat bantu berupa visual dan alat lain – lain, Metode pelatihan tidak hanya pembelajaran diskusi, penceramahan tetapi ada banyak cara seperti bermain/*games*, studi kasus dan simulasi. Pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan, pekerjaan tergantung berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta.

#### **2.1.2.5 Sasaran Pelatihan**

Sebelum mengenal pelatihan kita harus terlebih dahulu mengetahui beberapa sasaran pelatihan. Menurut Sutrisno (2009:69), mengemukakan enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
4. Meningkatkan moral kerja

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan
6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Menurut Veithzal Rivai (2014:166), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan 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. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis.

Pada dasarnya pelatihan itu mencakup beberapa kategori Untuk mencapai tingkat psikomotorik tertentu diperlukan belajar pada kategori efektif dan kognitif. Demikian pula dengan halnya pada kategori kognitif menjadi perhatian utama, belajar pada kategori efektif dan psikomotorik turut berperan didalamnya. Diketahui jenis sasaran pelatihan sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan, keterampilan dalam berpikir. Selain itu berdasarkan tingkatannya sasaran primer sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung. Dan Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dari suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian



integral dari sasaran primer ini yang berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan.

#### **2.1.2.6. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Faktor – faktor yang dapat menunjang kearah keberhasilan diperlukan materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan. Menurut Veithzal Rivai (2014:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas biaya.
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip – prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:156), Faktor – faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia:

1. Dukungan dari manajemen puncak.

Suatu program pelatihan wajib menerima dukungan penuh dari manajemen pusat pada suatu organisasi. Dukungan ini harus memiliki sifat yang nyata serta perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya, dukungan ini wajib diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan kerja serta pengembangan SDM.

2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Dibutuhkan komitmen yang kuat serta keterlibatan para anggota manajer generalis pada pengelolaan sumber daya manusia, serta diutamakan para anggota manajer spesialis pelatih dan pengembangan SDM.

### 3. Perkembangan teknologi.

Kemajuan teknologi tidak hanya memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan peralatan serta pengembangan namun juga terhadap pemilihan metode pelatihan serta pengembangan.

### 4. Kompleksitas organisasi.

Pekerja yang memiliki kesuksesan perlu meningkatkan atau memperbarui kompetensi serta sikap, dapat beradaptasi dan menerima pada suatu perubahan.

### 5. Gaya belajar.

Gaya belajar dapat mempengaruhi keberhasilan suatu program pengembangan dan pelatihan tenaga kerja. Ketika mengatakan seseorang itu telah belajar, kita tidak menyebutkan perubahan tersebut sementara atau temporer. Seseorang akan dianggap telah belajar jika terjadi perubahan perilaku pada dirinya yang bersifat menetap atau permanen.

### 6. Kinerja fungsi – fungsi manajemen SDM lainnya.

Kinerja fungsi –fungsi manajemen SDM yaitu, rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja dan pengembangan kerja, kompensasi karyawan, manajemen kerja, perencanaan dan pengembangan karir karyaan, hubungan karyawan, manajemen PHK, dan administrasi personalia serta sistem informasi SDM.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan kerja itu dukungan dari manajemen puncak, fasilitas yang digunakan pada proses pelatihan harus memadai seperti biaya yang akan dikeluarkan nantinya oleh

perusahaan, kesesuaian materi pelatihan, kemampuan dari para peserta, instruktur pelatihan yang harus berkompeten dan memiliki pengalaman dalam pengembangan pelatihan karyawan, metode pelatihan yang nantinya akan digunakan sebagai alat pelatihan. Materi program pelatihan karyawan harus dipersiapkan secara matang berdasarkan pada kebutuhan perusahaan saat ini. Karena pelatihan harus selaras dengan tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara teknis maupun teoritis agar dapat menunjang kinerjanya dan mendapatkan hasil yang maksimal. Sehingga, dapat membantu tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.7. Instruktur Pelatihan**

Instruktur Pelatihan fungsional yang diberikan tugas tanggung jawab atau wewenang dan memiliki hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan di dalam bidang tertentu.

Instruktur merupakan seorang pengajar yang cakap memberikan bantuan yang sangat besar kepada suksesnya program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat yang sabar.

Hasibuan yang dikutip oleh Triasmoko *et al* (2014:4) pelatih atau instruktur yang baik memiliki syarat – syarat berikut:

1. *Teaching Skills.*

Seseorang pelatih harus mempunyai kecakapan mendidik atau mengajarkan, membimbing kepada peserta pengembangan (pelatihan).

2. *Communication skills.*

Seseorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

### 3. *Personality Authority.*

Seseorang pelatih harus mempunyai kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

### 4. *Social Skills.*

Seseorang pelatih harus memiliki kemahiran bidang sosial.

### 5. *Technical Competent.*

Seseorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis.

### 6. *Stabilitas Emosi.*

Seseorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya dan tidak boleh cepat marah.

Menurut Setiawan (2012:119) “Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para *trainer* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional dan berkompeten”. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh trainer diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil *transfer* materi yang berbobot yang dapat diberikan oleh *trainer* kepada peserta pelatihan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menjadi Instruktur pelatihan harus mempunyai pengalaman dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, selain itu harus menguasai kemampuan secara teknis, dan untuk menjadi pelatih yang paling diutamakan mempunyai kemampuan mendidik atau mengajar, mempunyai komunikasi yang baik, berjiwa sosial, dan mempunyai *personality* yang bagus juga stabilitas emosi yang baik agar tidak terpancing emosi.

#### **2.1.2.8. Indikator – Indikator Pelatihan**

Pelatihan merupakan solusi yang terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para karyawan. Pelatihan yang berbeda berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat digambarkan bahwa tujuan dari pelatihan dengan orientasi semangat kerja,

keterampilan kerja dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang embannya menjadi lebih baik lagi, yang artinya setiap karyawan membutuhkan suatu pelatihan untuk meningkatkan dirinya. Menurut Mangkunegara (2017:62) Indikator – indikator pelatihan, yaitu:

#### 1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

#### 2. Tujuan

Tujuan pelatihan harus konkrit serta bisa diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

#### 3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin serta etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

#### 4. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang bisa digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konfrensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

#### 5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai instansi yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

#### 6. Kualifikasi Pelatih

Instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian

yang berhubungan dengan materi pelatihan, dapat membangkitkan motivasi serta mampu menggunakan metode partisipatif.

#### 7. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan ada 67 sesi materi dan 3 sesi pembuaan serta penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering pegawai mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai akan semakin meningkat.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017:47) Indikator – Indikator Pelatihan yaitu:

##### 1. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.

##### 2. Prosedur Sistematis

Prosedur Sistematis adalah cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan sebaik mungkin.

##### 3. Keterampilan teknis

Keterampilan Teknis adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepeanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).

##### 4. Mempelajari pengetahuan.

Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara bersistem menurut metode – metode tertentu)

##### 5. Mengutamakan praktek dari pada teori.

Mengutamakan paraktek daripada teori cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

Adapun Indikator-Indikator Pelatihan menurut Rivai (2009:324) sebagai berikut:

- a) Materi pelatihan Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.
- b) Metode pelatihan Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.
- c) Pelatih (instruktur) Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.
- d) Peserta pelatihan Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar “siap dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.
- e) Sarana pelatihan Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gudang atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator pelatihan kerja harus berdasarkan kualifikasi pelatih dan peserta yang digunakan untuk pelatihan, jenis pelatihan dan metode pelatihan kerja, indikator ini sebagai alat pengukur dari keberlangsungan pelatihan terhadap penguasaan peserta guna untuk diterapkan setelah masa pelatihan selesai. Apabila setelah pelatihan selesai dan kinerja karyawan meningkat maka sudah dipastikan indikator – indikator dari pelatihan sudah sesuai dengan sasaran atau target.

### **2.1.2.9. Evaluasi Pelatihan**

Tingkat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sangat penting karena dapat diketahui apakah metode, materi dan instruktur yang digunakan sudah efektif atau belum. Menurut Fajar dikutip Triasmoko *et al* (2014:4) menyebutkan sumber – sumber kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Reaksi
2. Pembelajaran
3. Perilaku
4. Hasil

Menurut Arikunto dan Syafrudin, evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan.

Menurut Wirawan, evaluasi itu mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya dengan standar evaluasi, hasil evaluasi berupa informasi mengenai objek evaluasi yang kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan mengenai objek evaluasi. Objek evaluasi dapat berupa kebijakan, program, proyek, pegawai (orang), benda, dan lain-lain.

Dari pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah kegiatan terencana yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data mengenai atau menilai suatu objek dengan menggunakan instrumen, dimana instrumen tersebut akan diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ada atau ditetapkan sehingga mendapatkan hasil yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan

### **2.1.3. Keterlibatan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif



berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaanya dirinya.

Menurut (Dewi *et al*, 2016) Keterlibatan kerja merupakan tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya. Keterlibatan kerja adalah dengan melibatkan para karyawan dalam keputusan – keputusan yang menyangkut kepentingan mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendari mengenai kehidupan kerja mereka, karyawan dapat menjadi lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Prasetyo (2016) menjelaskan bahwa Keterlibatan kerja adalah tingkatan bagi setiap seseorang untuk melibatkan diri mereka sendiri dalam pekerjaannya, dengan berpartisipasi aktif, pengambilan keputusan, memihak pekerjaan, menyumbangkan ide dan menaati peraturan. Dan keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat *absenteeism* dan *turnover*.

Hal itu terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah.

Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagaian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Dari definisi – definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan dan memihak pada organisasinya serta menganggap

bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya sendiri, sehingga karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya

### **2.1.3.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja**

Faktor-faktor keterlibatan kerja dilihat dari sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dalam membuat peningkatan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut (Kanogo: 1982) Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan faktor situasional

#### **A. Faktor personal**

Faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi faktor demografi dan psikologis. Faktor demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, dan senioritas. Adapun faktor-faktor demografi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Usia**

Usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

##### **2. Pendidikan**

Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin banyak waktu yang disediakan untuk bekerja. Terutama bagi para wanita, dengan semakin tinggi pendidikan, kecenderungan untuk bekerja semakin besar sehingga dapat mempengaruhi pada keterlibatan kerjanya.

##### **3. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin mengacu pada perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki. Perempuan dan laki-laki yang mempunyai perbedaan psikologis dimana laki-laki cenderung rasional, lebih aktif dan agresif sedangkan perempuan lebih emosional dan lebih pasif.

#### 4. Jabatan

Pada umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

#### 5. Senioritas

Lingkungan yang menerapkan senioritas menciptakan hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dengan bawahan apabila perlakuan senioritas sudah tidak bisa diterapkan secara positif. Konsep senioritas dapat diartikan secara positif apabila seorang senior mampu menunjukkan kemampuan dan kecakapan kerja yang optimal sehingga dapat ditiru dan ditularkan kepada junior.

Menurut (Risa Yuliana,2017) Sedangkan faktor psikologis yang mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup

##### a. Nilai – Nilai Pribadi Individu

Sifat dasar meliputi nilai kemenangan bagi individu yang berarti berhasil mengaktualisasikan dirinya. Nilai pribadi akan menjadi dasar bagi individu pada saat mengambil. Keputusan dalam membuat perencanaan untuk mencapai kesuksesan.

##### b. *Locus of control*

*Locus of control* atau lokus pengendalian merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri.

##### c. Kepuasan Terhadap Hasil Kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan.

##### d. Absensi

Absensi merupakan ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya dalam pekerjaan. Pada umumnya, organisasi atau perusahaan selalu memperhatikan karyawannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan sehingga tidak bisa mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

e. *Intensi Turnover*

Intensi turnover adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

B. Faktor Situasional

Menurut (Risa Yuliana, 2017) Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup

a) Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang dimaksud yaitu kesesuaian pekerjaan yang ditangani dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya di sini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga ia dapat bekerja dengan baik

b) Organisasi

Organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi situasi yang sulit. Pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat yang mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka disebut *perceived organizational support*. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan

tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan melibatkan diri dalam pekerjaannya.

c) Gaji

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut

ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor pertama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan melibatkan diri dalam pekerjaannya.

d) Rasa Aman

Rasa aman atau security adalah dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan diri karyawan. Adanya perasaan aman merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang, terutama pada saat ia sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan yang aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak dikehendaki.

Menurut (Tarman & Riski, 2019) Keterlibatan kerja adalah partisipasi aktif karyawan yang dilakukan dengan standar dalam pekerjaannya. Dengan menyadari bahwa pekerjaannya itu penting untuk harga diri karyawan itu, dan menganggap bahwa pekerjaannya itu sebagai pusat kepentingan hidupnya.

Keterlibatan kerja juga merupakan bentuk motif intrinsik yang berhubungan dengan pencapaian kinerja pekerjaan.

Faktor – faktor keterlibatan kerja menurut (Safaria 2013) adalah:

1. Emosional keterlibatan pekerjaan.
2. Kognitif keterlibatan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja karyawan harus aktif dan harus menyadari bahwa pekerjaannya itu penting untuk harga diri sebagai karyawan dan berhubungan dengan kinerja. Selain itu keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor situasional. Faktor personal dapat dibedakan dari faktor demografi dan faktor psikologis seseorang.

#### **2.1.3.3. Karakteristik Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauhmana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

- a) Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
  1. Menghabiskan waktu untuk bekerja
  2. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
  3. Puas dengan pekerjaannya
  4. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
  5. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
  6. Tingkat absen dan intensi *turnover* rendah
  7. Memiliki motivasi yang tinggi
- b) Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
  - 1) Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
  - 2) Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan

## 3) Tidak puas dengan pekerjaan

Dari beberapa penelitian yang dikutip oleh Mohasan *et al* (2011: 263-270), menunjukkan karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maupun yang rendah adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Keterlibatan Kerja**

No.	Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Keterlibatan Kerja Tinggi	Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Keterlibatan Kerja Rendah
1.	Tingkat absensi dan keterlambatan Rendah.	Tingkat absensi dan keterlambatan Tinggi.
2.	Intensi <i>turnover</i> rendah.	Intensi <i>turnover</i> tinggi.
3.	Merasa puas dengan pekerjaannya.	Tidak puas dengan pekerjaan.
4.	Memiliki motivasi kerja yang tinggi.	Motivasi kerja rendah .
5.	Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan maupun perusahaan.	Memiliki kepedulian yang rendah terhadap pekerjaan maupun perusahaan.
6.	Memiliki kinerja yang lebih baik.	Memiliki kinerja yang lebih buruk.
7.	Meluangkan waktu dan usaha yang lebih besar dalam bekerja.	Tidak berusaha keras untuk kemajuan organisasi.
8.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi, karir, dan organisasi.	Tidak berkomitmen dengan pekerjaan maupun organisasi.

Sumber: Mohsan *et al* (2011: 2630-270)

Menurut (Fathurrohman,2018) Karakteristik tersebut menandakan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, maka akan

memberikan dampak positif kepada perusahaan. Bentuk dampak positif yang dapat dirasakan perusahaan ialah adanya peningkatan pada kualitas maupun kuantitas hasil produksi, serta efisiensi kerja yang semakin meningkat.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor dalam mempengaruhi keterlibatan kerja Kanungo, 1982; Lambert, Qureshi, Frank, Klahm, & Smith, 2018. Oldham dan Hackman, 2005; Boeck, Dries, dan Tierens, 2018 menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah perilaku karyawan yang dihasilkan dari berbagai aspek internal yang berada di dalam suatu pekerjaan, adapun aspek internal tersebut, yaitu signifikansi tugas, ragam keterampilan, umpan balik, identitas tugas, serta otonomi. Kelima aspek internal dari pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku karyawan saat bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik keterlibatan dapat dibedakan dalam kelompok keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.1.3.4. Aspek – Aspek Keterlibatan Kerja**

Aspek yang digunakan untuk variable keterlibatan kerja karyawan yakni menurut Schaufeli & Bakker (2003) dalam Nur Hasanah (2014) “Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Ditjen Penyelenggara Haji dan Umroh Kementrian Agama Republik Indonesia (KEMENAG RI).” memiliki tiga karakteristik dalam keterlibatan kerja karyawan, diantaranya yaitu:

a) *Vigor* (Kekuatan)

Dicirikan dengan tingkatan semangat, energi, serta ketangguhan atau kekuatan mental dalam bekerja. Serta adanya keinginan untuk memberikan usaha yang terbaik dalam bekerja dan ketika menghadapi kesulitan.

b) *Dedication* (Dedikasi)

Dicirikan dengan perasaan yang antusias, dan ingin terlibat secara utuh serta memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

c) *Absorption* (Keasyikan)



Dicirikan dengan kemampuan dalam berkonsentrasi secara penuh serta kemampuan dalam menikmati pekerjaan yang dimiliki. Sehingga merasa waktu pada saat bekerja berlalu begitu cepat.

Aspek – aspek keterlibatan kerja memiliki arti Keterlibatan kerja merupakan derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya dengan pekerjaan dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri.

Menurut Saleh dan Hosek (dalam Fred Luthans 2005) Keterlibatan kerja merupakan konsep yang kompleks berdasarkan aspek kognitif, aspek tindakan dan aspek perasaan. Ditandai dengan adanya:

1. Pekerjaan Adalah Minat Hidup Yang Utama

Keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol (salient need) individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2. Berpartisipasi Aktif Dalam Pekerjaan

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan. Yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

3. **Menganggap Performa sebagai Hal yang Penting Bagi Harga Dirinya**

Usaha kerja yang ditampilkan menggambarkan seberapa jauh seseorang yang terlibat pada pekerjaannya akan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi self-esteem atau rasa keberhargaan diri pada diri seorang. Hal ini bisa terlihat dari seberapa sering karyawan memikirkan

tentang pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah jam kerja selesai, masalah yang belum selesai menjadi pusat konsep diri yang berlaku dalam hati.

#### 4. Menganggap Kinerja Konsisten Dengan Konsep Dirinya

Seseorang yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki konsentrasi terhadap unjuk kerja sehingga mempengaruhi konsistensi seseorang dengan konsep dirinya.

Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa terlihat dari seseorang memiliki prinsip terhadap pekerjaannya, untuk kerjanya konsisten dengan kemampuan yang dimiliki.

#### **2.1.3.5. Dimensi Keterlibatan Kerja**

Menurut Lodahl & Kejner dalam Liao & Lee (2010:23) Keterlibatan kerja memiliki dua dimensi yaitu:

##### a. Identifikasi Psikologis Dengan Pekerjaan

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri secara psikologis pada pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri secara total. Dengan terlibat dalam pekerjaannya, karyawan dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang sangat penting dari hidup. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mengidentifikasi dengan kuat pekerjaan yang mereka lakukan dan benar – benar peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan menurut Robbins & Judge (2013:74)

##### b. Pentingnya Kinerja Untuk Harga Diri

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana rasa harga diri karyawan dipengaruhi oleh kinerja yang dihasilkannya. Menurut Vroom dalam Arora & Hussain (2011:17) menggambarkan seseorang terlibat dalam pekerjaannya berdasarkan tingkat harga diri yang dipengaruhi oleh tingkat kinerja yang dicapainya. Perasaan harga diri

seseorang meningkat dengan kinerja yang baik dan menurun dikarenakan kinerja yang buruk.

Dimensi Menurut Yoshimura (1996, dalam Ghaisani, Liestiwati 2014), keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu emotional, cognitive, dan behavioral yang dijelaskan sebagai berikut :

#### *1. Emotional*

Seberapa kuat emosional karyawan tertarik terhadap pekerjaannya dan seberapa besar emosional karyawan menyukai pekerjaannya.

#### *2. Cognitive*

Menunjukkan seberapa aktif karyawan mau berpartisipasi dalam pekerjaannya dan dalam membuat sebuah keputusan serta seberapa penting pekerjaannya terhadap penghargaan bagi dirinya.

#### *3. Behavioral*

Hal ini menunjukkan seberapa sering karyawan mengambil peran ekstra seperti berpikir mengenai pekerjaan sekalipun setelah meninggalkan kantor dan kesediaan untuk selalu belajar.

### **2.1.3.6. Indikator Keterlibatan Kerja**

Menurut Robbins (2011:122) Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga diri. Keterlibatan kerja seorang karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan. Adapun indikator dari keterlibatan kerja itu adalah:

#### 1. Partisipasi Kerja

Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan karyawan dalam hal operasional pada sebuah perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan sehari – hari.

#### 2. Keikutsertaan.

Dapat diartikan sebagai turut andilnya karyawan atau ikut dalam suatu

kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

### 3. Kerjasama

Kerjasama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

Menurut Irawan et al (2017) Indikator – indikator Keterlibatan kerja adalah:

1. Aktif keterlibatan dalam pekerjaan.
2. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama.
3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Ansel & Wijono dalam Pangestu (2020) mengelompokkan menjadi empat indikator keterlibatan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan sebagai tujuan hidup Sebagai tujuan utama kehidupan di tempat kerja, partisipasi kerja dianggap sebagai sejauh mana seseorang menganggap kondisi kerja itu penting, dan dianggap sebagai pusat identitas pribadi karena adanya peluang untuk memenuhi kebutuhan utamanya.
2. Partisipasi aktif dalam pekerjaan Dalam partisipasi aktif dalam pekerjaan, keterlibatan kerja yang tinggi menyiratkan kesempatan untuk membuat keputusan kerja, memberikan kontribusi penting untuk tujuan organisasi, dan mencapai penentuan nasib sendiri. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan untuk mempromosikan perwujudan prestise, otonomi diri dan kebutuhan harga diri.
3. Kinerja sebagai pusat harga diri Dalam proses menjadikan kinerja sebagai harga diri, keterlibatan kerja menunjukkan bahwa prestasi kerja adalah pusat perasaan yang layak.
4. Kesesuaian kinerja dan konsep diri Kinerja di tempat kerja sesuai dengan perasaan yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003) dalam Nur Hasanah (2014) Indikator Keterlibatan Kerja adalah:

1. Keterlibatan pekerjaan emosional.

2. Keterlibatan kerja kognitif.
3. Keterlibatan kerja perilaku.

Dapat ditarik kesimpulan Aktif keterlibatan dalam pekerjaan, bila seseorang di beri kesempatan yang sebesar-besarnya dalam menunjukkan ide-ide yang dimilikinya, membuat suatu keputusan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaannya, kesempatan untuk belajar, sehingga aktif keterlibatan pekerjaan akan mempengaruhi hasil kerja yang memuaskan. Karyawan menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama, keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan yang dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu. Dan melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri, seberapa jauh kinerja individu mempengaruhi harga dirinya.

#### **2.1.4 Kompetensi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Suatu organisasi yang sering mengalami penurunan prestasi kerja, salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya. Penurunan prestasi kerja akan mempengaruhi kualitas dari organisasi tersebut. Pengertian kompetensi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Spancer dalam Moehariono (2014:5) mengemukakan bahwa:

“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab – akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja.”

Menurut Mc Clelland dalam (Veithzal Rivai , 2014):230) mendefinisikan bahwa:

“Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik, dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding*

*performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan para *average performer*.”

Menurut Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa:

“Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang yang berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja yang membuat orang tersebut mampu menjalankan tugasnya dalam organisasi. Selain itu kompetensi merupakan keterampilan dan pengetahuan dalam sikap karyawan dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan yang mengacu dengan peraturan persyaratan kerja yang sudah ditetapkan.

#### **2.1.4.2. Jenis – Jenis Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan yang kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Adapun Jenis – jenis Kompetensi yaitu:

##### **1. Kompetensi Individu**

Kompetensi individu kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai – nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moehariono (2014:14) Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yang terdiri dari kompetensi *threshold* atau kompetensi minimum yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi

biasanya yang diperharikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

## 2. Kompetensi Jabatan

Menurut Moehariono (2014:42) Kompetensi Jabatan (*Job Competency*) mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki harus, sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan (*matching*) dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

## 3. Kompetensi Organisasi

Menurut Moehariono (2017:76) Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha – usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide – ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudahan kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. Kemudian kompetensi mempunyai kelebihan sulit ditiru oleh pesaing lain sebab bersifat *distinctive and spesific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentukan kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kompetensi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competence based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

### 2.1.4.3. Tujuan Kompetensi

Kompetensi juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menurut Hutapea dan Nuriana (2011:16-19) Kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk:

### 1. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi hal – hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

### 2. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.

### 3. Rekrutmen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

### 4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

### 5. Membentuk dan Memperkuat Nilai Budaya Organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

### 6. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

### 7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Pegawai



Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

#### 8. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

##### 2.1.4.4. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

a. Watak (*traits*)

Watak yaitu membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.

b. Motif (*motive*)

Motif adalah sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.

c. Konsep Diri (*self-concept*)

Konsep Diri adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.

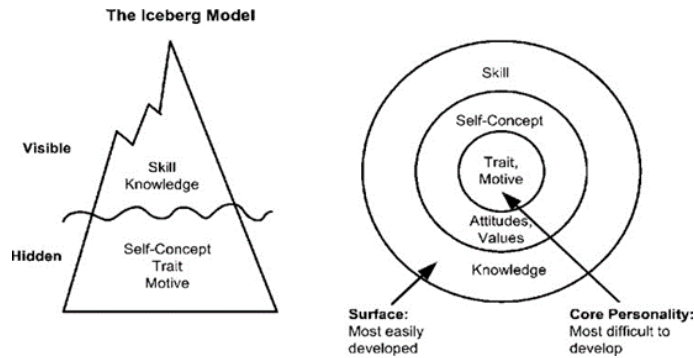
d. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.

e. Keterampilan atau keahlian (*skill*)

Keterampilan atau Keahlian yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dari lima kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan sebagai berikut:

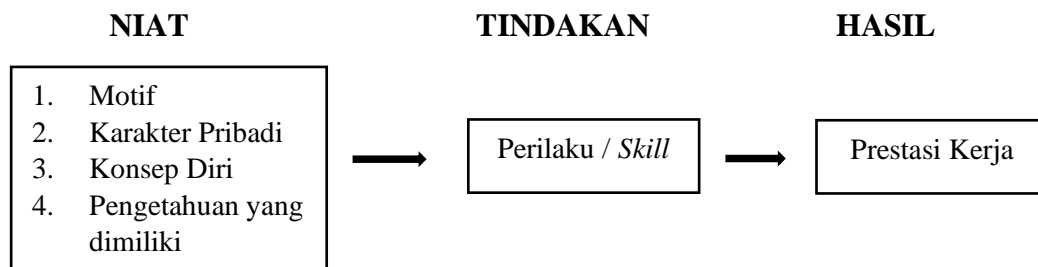


**Gambar 1**

### **Model Lima Kompetensi Dasar**

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat adanya perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi *knowledge* dan *skill* lebih bersifat nyata atau *visible*, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan *motive*, *trait* dan *self concept* bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan. Dari gambar tersebut jelas terlihat perbedaan antara aspek yang satu dengan aspek yang lainnya.

Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang ada pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju suatu hasil, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



#### **2.1.4.5. Manfaat Kompetensi**

Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut Ruky dalam Edy Sutrisno (2016:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan

sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan sertamemfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari

3. Memaksimalkan Produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **2.1.4.6. Indikator Kompetensi**

Indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi., Zwell (2017:102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya:

1. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

2. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya pengalaman.

3. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah kenyatannya, kepribadian seseorang dapat berubahkapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

4. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

#### **2.1.4.7. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor lain, Menurut Veithzal (2018) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

- a. Watak, menjelaskan indikator seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental karyawan, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam suatu perusahaan.
- b. Motif, menjelaskan indikator seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan.
- c. Konsep Diri, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.
- d. Pengetahuan, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk para karyawan agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.
- e. Keterampilan, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk setiap karyawan memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

Keterlibatan kerja dapat di lihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran

mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan panduan kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah-masalah kehidupan. Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan

sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada pekerja tersebut maka pekerja tersebut menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

## **2.1.5. Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan apakah karyawan tersebut dapat bekerja sesuai dengan target atau tidak. Karena apabila karyawan tidak dapat memaksimalkan kontribusi yang mereka berikan pada suatu perusahaan tersebut, maka roda perusahaan akan terganggu.

Berikut beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli Menurut Sutrisno (2016:18) menjelaskan bahwa:

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing- masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Menurut Carter (2017:103) menjelaskan bahwa :

*“Excellent performance is acknowledged and underperformance becomes the blueprint for development and improvement.”*

Menurut Borman dan Motowidlo (2018:54) menjelaskan bahwa :

*“Employee performance is an important outcome to seek for an organization. Employee performance is a judgement of the extent to which an employee’s behaviors facilitate organizational goal attainment.”*

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.5.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2019), yaitu:

- a. Meningkatkan pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

### **2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut : Menurut Davis dalam Mangkunegara

(2017:67) “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)
2. Faktor Motivasi (*motivation*).”

#### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang



dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2016:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen

### 13. Displin kerja.

Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

#### **2.1.5.4. Indikator Kinerja**

Didalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk suksesnya sebuah manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan dengan sebuah alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi sebuah instansi perusahaan atau organisasi, agar dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan. Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

Menurut Wibowo (2017:85), ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Tujuan
- 2) Standar
- 3) Umpan Balik
- 4) Alat atau Sarana
- 5) Kompetensi
- 6) Motivasi

## 7) Peluang

### 1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

### 2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

### 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai

tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukandan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Pendapat lain Zeithaml dalam Sudarmanto (2015:14), mengemukakan

ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut :

1. Keandalan
  2. Daya tanggap
  3. Kompetensi
  4. Akses
  5. Kesopanan
  6. Komunikasi
  7. Kejujuran
  8. Keamanan
  9. Pengetahuan terhadap pelanggan
  10. Bukti langsung.
- 1) Keandalan  
Mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
  - 2) Daya Tanggap  
Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
  - 3) Kompetensi  
Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
  - 4) Akses  
Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan
  - 5) Kesopanan  
Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan

bersahabat dengan pengguna layanan.

6) Komunikasi

Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

7) Kejujuran

Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

8) Keamanan

Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

9) Pengetahuan Terhadap Pelanggan

Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratanpersyaratan khusus pelanggan.

10) Bukti Langsung

Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Adapun menurut (Emron Edison Y.A, 2017)(2017:192), Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.

4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Dari berbagai pengukuran kinerja yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja maka kita akan mengetahui bagaimana hasil yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan target pencapaian perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut, maka dapat juga memudahkan perusahaan dalam menilai kinerja setiap karyawannya. Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka peneliti mengambil indikator yang tepat untuk mendukung penelitian ini agar lancar. Adapun indikator yang peneliti ambil adalah

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Penggunaan waktu dalam kerja
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Afandi (2018:89) Dimensi dan Indikator Kinerja yaitu:

- (a) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  1. Kuantitas hasil kerja.
  2. Kualitas hasil kerja.
  3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas.
- (b) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  1. Disiplin kerja.
  2. Inisiatif.
  3. Ketelitian.
- (c) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Kepemimpinan.
2. Kejujuran.
3. Kreatifitas.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar atas acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Dalam hal ini fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan pelatihan dan kompetensi terhadap prestasi kerja, oleh karena itu penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Penelitian terdahulu yang dipakai yaitu antara lain:

**Tabel 2**  
**Hasil penelitian terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliatan	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Amelia et al, 2016	Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan Kerja.</li> <li>2. Keterlibatan Kerja.</li> <li>3. Kompetensi.</li> <li>4. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode Kepustakaan (Library research) dan Penelitian Lapangan (Field research)</li> <li>2. Metode Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ol>	Secara parsial maupun simultan Pelatihan, Keterlibatan Kerja dan Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut Go Manado.
2.	Nanda Erisman, 2019	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan Kerja.</li> <li>2. Pelatihan</li> </ol>	1. Metode penelitian kuantitatif,	1. Variabel keterlibatan kerja



		Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indonesia Asahan Alumunium (Persero).	Kerja. 3. Kinerja Karyawan.	sampel sebanyak 95 responden diambil dari sebagian populasi. 2. Menggunakan rumus slovin dan teknik random sampling	berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel Pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja. Berdasarkan uji F maka diperoleh nilai F hitung sebesar $114.225 > 309$ dengan $\text{sig } 0,000 < \alpha 0,05$ yang berarti keterlibatan kerja dan pelatihan kerja secara serempak berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel kinerja.
3.	Ririn Kartika, 2019	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pendidikan dan	1. Keterlibatan Kerja. 2. Pelatihan Kerja. 3. Kinerja Karyawan.	1. Metode Penelitian Kuantitatif. 2. Responden sebanyak 57 diambil semua populasi. menggunakan teknik	1. Pada variabel pelatihan 3.406 lebih besar dari t tabel sebesar 1.672 dengan probabilitas t yakni t sig 0,001 lebih

		Pelatihan Keagamaan Medan.		sampel jenuh.	kecil signifikansi sebesar 0,5 maka variabel pelatihan secara parsial variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. 2. Berdasarkan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar $42.533 > 3.16$ dengan $sig\ 0,000 < \alpha\ 0,1$ yang berarti keterlibatan kerja dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja.
4	I Gede Darmayasa et al, 2021	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan Kerja.</li> <li>2. Kompetensi Kerja.</li> <li>3. Kinerja Karyawan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode Penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Jumlah Sampel sebanyak 80 responden.</li> <li>3. Teknik Pengumpulan datanya observasi, wawancara, kepustakaan dan angket.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja. Dilihat dari tes</li> </ol>

		Bali.		4. Teknik analisis datanya uji validitas, reabilitas, uji asumsi klasik, analisis linier berganda, korelasi berganda, uji t dan uji f.	diperoleh 4,53 lebih besar dari t tabel sebesar 1,990 dan nilai sig 0,000 sehingga hipotesis pertama diterima. 2. Ada pengaruh positif signifikan antara kompetensi terhadap kinerja dilihat dari t hitung adalah 2,689 lebih besar dari t tabel dan nilai sig 0,00. 3. Ada pengaruh positif signifikan dilihat dari F hitung 36,633 lebih besar dari F tabel sebesar 3,963.
5.	Masitoh, 2018	Pengaruh Kompetensi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian	1. Kompetensi. 2. Keterlibatan Kerja. 3. Kinerja Karyawan.	1. Metode Penelitian Kuantitatif. 2. Sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 39 orang. 3. Metode	1. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan persamaan regresi $Y = 17,941 -$

		Kelapa Sawit (PPKS) Marihat Kecamatan Tambusai Kabupaten Rokan Hulu.		pengumpulan data observasi, kuesioner, wawancara dan kepustakaan. 4. Menggunakan Spss 18	0,229 X1 + 1,272 X2 Menunjukkan kompetensi dan keterlibatan kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial diperoleh t hitung kompetensi -1,074 dan keterlibatan kerja 6,966. 3. Secara simultan diperoleh F hitung 25,453 menunjukkan kompetensi dan keterlibatan kerja sama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	Denny Asmarazisa, 2019	Pengaruh Kompetensi, Keterlibatan Kerja Guru dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah	1. Kompetensi. 2. Keterlibatan Kerja 3. Kompensasi 4. Kinerja Kerja	1. Metode Penelitian Kuantitatif. 2. Sumber Penelitian Kuesioner.	1. Kompetensi, Keterlibatan Kerja, Kompetensi, Terhadap Kinerja berpengaruh signifikan baik secara parsial

		Menengah Kejuruan Negeri Batam Kepulauan Riau.			<p>maupun simultan.</p> <p>2. Nilai R square penelitian 0,644 yang berarti hanya 64,4% perubahan tingkat inerja karyawan.</p> <p>3. Terdapat pengaruh Signifikan antara Kompetensi, Keterlibatan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Guru.</p>
7.	Yuan Duana, 2013	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) Di Salatiga.	<p>1. Pelatihan.</p> <p>2. Kompetensi.</p> <p>3. Komitmen Organisasi.</p> <p>4. Kinerja Karyawan.</p>	<p>1. Metode Penelitian Kuantitatif. 48 Responden teknik sampel sensus.</p> <p>2. Analisis menggunakan uji validitas dan reabilitas, regresi linier sederhana dan berganda, uji asumsi klasik serta pengujian hipotesis t dan F</p>	<p>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja dengan nilai t hitung pelatihan sebesar <math>18,474 &gt; t</math> tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar <math>0,000 &lt; 0,05</math>; terdapat pengaruh antara</p>

					<p>kompetensi terhadap kinerja dengan nilai t hitung kompetensi sebesar <math>16,441 &gt; t</math> tabel <math>(1,6802)</math> dan nilai signifikansi sebesar <math>0,000 &lt; 0,05</math>; terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dengan bahwa nilai t hitung komitmen organisasi sebesar <math>15,922 &gt; t</math> tabel <math>(1,6802)</math> dan nilai signifikansi sebesar <math>0,000 &lt; 0,05</math> serta terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dengan nilai F hitung sebesar <math>305,707 &gt; F</math> tabel <math>(2,79)</math></p>
--	--	--	--	--	--

					dan signifikan F sebesar 0,000 < 0,05.
8.	Anggi Meidita, 2019	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	1. Pelatihan 2. Kompetensi 3. Kepuasan	1. Pendekatan Asosiatif dengan responden 101. Menggunakan teknik sampling jenuh. 2. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (path analysis).	1. Hasil penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi

					berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja.
9.	Susanti et al, 2021	Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan Kerja.</li> <li>2. Loyalitas Kerja.</li> <li>3. Kerjasama Tim.</li> <li>4. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode Kuantitatif.</li> <li>2. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 orang Menggunakan metode sampel jenuh.</li> <li>3. Pengumpulan data</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik analisa data menggunakan regresi linear berganda. uji determinasi, uji F dan uji hipotesis menggunakan uji t pengujian dilakukan pada taraf signifikansi 5 persen.</li> <li>2. keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ol>



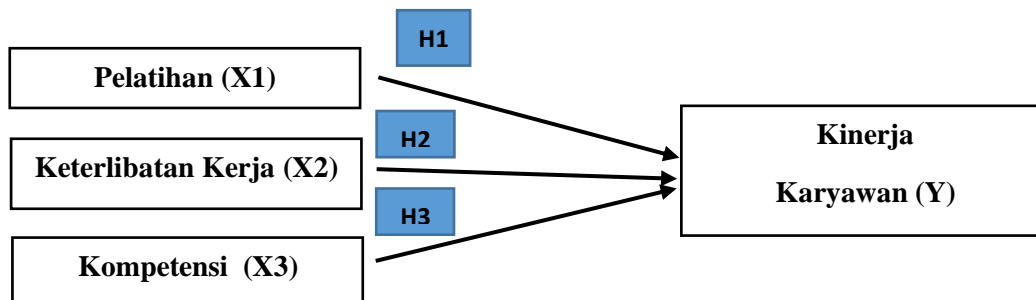
					karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia.
10.	Greis Mieke et al, 2014	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo	1. Kompetensi 2. Komitmen Organisasi. 3. Keterlibatan Kerja. 4. Kinerja Karyawan.	1. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian asosiatif dengan teknik Analisa data menggunakan regresi linear berganda. 2. Populasi 63 karyawan.	1. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan Kompetensi, Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11.	Nia Tri, 2020	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Syariah Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah	1. Pelatihan. 2. Kompetensi 3. Stress Kerja. 4. Kinerja Karyawan.	1. Jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Menggunakan sumber data primer melalui kuisisioner	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan dan kompetensi syariah berpengaruh positif terhadap kinerja,

		Kantor Cabang Sidoarjo		dengan skala likert yang disebar kepada responden. Analisis data menggunakan metode PLS (Partial Least Square) dengan menggunakan mengevaluasi outer model dan inner model.	sedangkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
12.	Abdul Jamali, 2016	Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sadar Dinamis Sampang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Kompetensi</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Asosiatif.</li> <li>2. Teknik pengumpulan data wawancara, kuesioner.</li> <li>3. Pengujian Instrumen Data Uji Validitas, Uji Reabilitas dan Uji Hipotesis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hipotesa pertama berbunyi pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima karena sudah teruji kebenarannya. Hal ini ditandai oleh <math>f</math> hitung dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05 deiperoleh hasil 90.506 sedangkan <math>f</math> tabel sebesar 3.44</li> <li>2. Hipotesa yang kedua menyatakan kompetensi paling dominan terhadap kinerja</li> </ol>

					<p>karyawan, dapat diterima kebenarannya, hal ini dibuktikan dengan nilai t terbesar. Nilai masing-masing t dari variabel bebas adalah pelatihan 1.718 sedangkan kompetensi 5.399.</p> <p>3.Hubungan antara pelatihan, kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Sagar Dinamis Sampang sebesar 94,4% bernilai positif dan berada pada nilai 0,80-1,000.</p> <p>4.Pelatihan, kompetensi terhadap kinerja karyawan R.Square sebesar 0,892 artinya pengaruh secara bersama-sama antara dua variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebesar 89,2%, sedangkan 10,8% dipengaruhi</p>
--	--	--	--	--	--

					oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.
--	--	--	--	--	---

### 2.3. Model Konseptual Penelitian



**H1:** Pelatihan Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Kc. Malang.

**H2:** Keterlibatan Kerja Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Kc. Malang.

**H3:** Kompetensi Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Kc. Malang.

### 2.4 Pengembangan Hipotesis

#### 2.4.1. Hubungan Pelatihan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan keterampilan dari karyawan terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan melalui pelatihan karyawan agar menjadi lebih terampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus

diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Kinerja penting bagi seluruh organisasi karena ia akan menentukan efektivitas dari organisasi tersebut. Kinerja juga penting, karena ia mencerminkan ukuran dari keberhasilan para menejer dalam mengelola organisasi Sumber Daya Manusianya.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa Tingkat hubungan antara pelatihan dengan kinerja sangat erat dikarenakan Pelatihan itu dibutuhkan oleh setiap karyawan yang kedepannya itu mempunyai manfaat untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Sehingga jika karyawan semakin sering mengikuti pelatihan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dahmiri Kharisma Sakta (2014), Hasrudy (2018) yang menyatakan bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Atas dukungan pendapat ahli dan hasil penelitian, maka terlihat bahwa keterlibatan kerja berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan.

H1 : Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.4.2. Hubungan Keterlibatan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Keterlibatan kerja terdiri dari berbagai metode yang sistematis agar pegawai berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas dan organisasi. Melalui upaya melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dimana ia turut berpartisipasi didalamnya. Dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada setiap aktivitas organisasi, akan menimbulkan rasa

puas sehingga dapat berpengaruh dengan kinerjanya. Hal ini membuktikan bahwa organisasi memberikan perhatian kepada pegawai sebagai bagian tidak terpisahkan dari organisasi. Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan banyak orang. Hal ini terjadi karena aktivitas kerja mengkonsumsi waktu yang besar dari kehidupan manusia. Pernyataan keterlibatan mengimplementasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam karyawan.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa keterlibatan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Atas dukungan pendapat ahli dan hasil penelitian, maka terlihat bahwa keterlibatan kerja berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh I Gede et al (2022), Oki Alfajri (2019) yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Keterlibatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

### **2.4.3. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan**

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau cara berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan sangat penting sekali dalam perusahaan, relevansinya ada kuat akurat, bahkan karyawan apabila

ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan yang memiliki arti jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja. Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat. Bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya.

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menempatkan kerja karyawan. Kompetensi yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, karyawan dapat mengembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan tingkat kompetensi dan kinerjanya. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara baik semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan.

Demikian dapat dilihat bahwa kompetensi sangat erat hubungannya dengan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan Ari et al (2022) dan Annisa Nurjanna (2022) yang menyatakan bahwa Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.