

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2018:1) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pembentukan, melatih dan mengembangkan kompetensi karyawan pada suatu perusahaan sehingga memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya menurut Simamora dalam Larasati (2018:6) menyampaikan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Menurut Dessler dalam Widodo (2018:2) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Sedangkan Menurut Hasibuan dalam Larasati (2018:6) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar (2020:6) adapun kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan fungsi-fungsinya pada beberapa organisasi dapat dikelompokkan dalam beberapa macam kegiatan, antara lain :

1. Perencanaan, kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengorganisasian, kegiatan mengorganisasi kegiatan tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang tertuang dalam analisis dan diskripsi pekerjaan.
3. Pengarahan, kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik dan mampu bekerja sama.
4. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua aturan kerja yang diterapkan dalam organisasi.
5. Pengadaan, kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan/
6. Pengkompensasian, kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.
7. Pengembangan, kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.
8. Pengintegrasian, kegiatan menyatukan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja sehingga terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan, kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

10. Pendisiplinan, kegiatan meniadakan pekerja untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dengan norma-norma organisasi.
11. Pemberhentian, kegiatan peutusan hubungan kerja baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan pekerja itu sendiri atau karena telah berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pensiun dan lain sebagainya.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Widodo (2018:6) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Pelatihan proses pembelajaran karyawan yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan. Demikian pula menurut Larasati (2018:110) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut Dessler dalam Larasati (2018:111) pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka .Menurut David dan Stanly dalam Widodo (2018:5) mendefinisikan pelatihan merupakan organisasi dengan desain yang sistematis dan aktif dimana para karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman atau motivasi. Sedangkan Menurut Ajabar (2020:22) Pelatihan adalah proses yang didesain untuk

meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis ataupun meningkatkan kinerja seorang pekerja.

Dari beberapa pengertian diatas pelatihan adalah proses peningkatan kinerja secara sistematis dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pemahaman dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Simamora dalam Ajabar (2020:22) tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki kinerja
2. Untuk memutakhirkan keahlian
3. Untuk mengurangi waktu belajar
4. Untuk membantu memecahkan permasalahan operasional
5. Untuk mempersiapkan promosi
6. Untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Menurut Widodo (2018:13) tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatnya kompetensi pegawai sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam organisasinya. Itu pun dengan catatan bahwa pelatihan berhasil membuat orang yang mengikutinya belajar sesuatu.

Dan tujuan pelatihan adalah meningkatnya mutu dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan itu.

2.1.2.3 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Widodo (2018:15) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*Attitude*), pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*) yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Perilaku : pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantu dirinya untuk dapat mendorong pencapaian pengembangan serta kepercayaan diri, pelatihan juga dapat membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecawaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga bermanfaat dapat mengubah perilaku seseorang dengan mengurangi kekhawatiran dalam mencoba melakukan tugas atau pekerjaan yang baru.
2. Pengetahuan: pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang baru mengenai tugas pekerjaan yang menggunakan teknologi baru sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, pelatihan juga dapat memberikan pengetahuan kepada seseorang dalam meningkatkan karier dan produktivitas kerja.
3. Keterampilan: pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga memiliki karyawan yang lebih terampil, efektif dan efisien dalam bekerja. Keterampilan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru bagi perusahaan dan kreativitas individu dalam meningkatkan kinerja diperusahaan atau membuat enterpreunership baru bagi dirinya.

2.1.2.4 Jenis Pelatihan

Menurut Dale Yoder dalam Widodo (2018:19) mengemukakan jenis pelatihan dengan memandang dari lima sudut bentuk pelatihan yaitu :

1. Siapa yang dilatih (*who gets trained*), artinya pelatihan itu diberikan kepada siapa. Dari sudut ini maka pelatihan dapat diberikan kepada calon pegawai, pegawai baru, pegawai lama, pengawas manajer, staf ahli, remaja, pemuda, orang lanjut usia.
2. Bagaimana ia dilatih (*how he gets trained*), artinya dengan metode apa ia dilatih. Dari sudut ini pelatihan dapat dilaksanakan dengan metode pemagangan, permainan peran, permainan bisnis, pelatihan sensitivitas, instusksi kerja dan sebagainya.
3. Dimana ia dilatih (*where he gets trained*) dimana pelatihan mengambil tempat. Dari sudut ini pelatihan dapat diselenggarakan di tempat kerja, di sekolah, dikampus, di tempat khusus, di tempat kursus atau di lapangan.
4. Bilamana ia dilatih (*when he gets trained*) artinya kapan pelatihan itu diberikan, dari sudut pandang ini pelatihan dapat dilaksanakan sebelum atau sesudah seseorang mendapatkan pekerjaan, setelah ditempatkan, menjelang pensiun, dan sebagainya
5. Apa yang di belajarkan kepadanya (*what he is taught*), artinya materi pelatihan apa yang diberikan, dari sudut ini pelatihan dapat berupa pelatihan kerja atau keterampilan, pelatihan kepemimpinan, pelatihan keamanan, pelatihan hubungan manusia, pelatihan kesehatan kerja, pelatihan penanggulangan bencana, pelatihan penumpasan teroris dan sebagainya.

2.1.2.5 Indikator Pelatihan

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut As'ad dalam Ansory dan Indrasari (2018:191):

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan: setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (*Trainer*): pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuanketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaian yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan: bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan
4. Metode latihan (termasuk alat bantu): Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
5. Peserta (*Trainee*): Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2012:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh

profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sabagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Sutrisno dalam Ajabar (2020:71) kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari seseorang yang di hubungkan dengan hasil yang di peroleh dalam suatu pekerjaan.

Kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki Enny (2019:30).

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja. Berikut definisi kompetensi berdasarkan istilahnya Sedarmayanti dalam Ajabar (2020:71), yaitu:

1. Kompetensi merupakan konsep yang memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada sisutasi baru dalam wilayah kerja
2. Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan pekerja untuk melaksanakan tugasnya
3. Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja
4. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang dapat dihitng dan terukur secara konsisten
5. Kompetensi merupakan kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
6. Kompetensi meliputi bakat, sifat dan keahlian individu yang dapat dibuktikan dan dapat dihubungkan dengan kinerja

Dari beberapa pendapat diatas kompetensi adalah kemampuan dasar dari karekteristik seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dilandasi keterampilan, pengetahuan dan sikap melaksanakan tugas.

2.1.3.2 Aspek-aspek Kompetensi

Menurut Spancer and Spancer dalam Ajaran (2020:72) ada lima aspek karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motives

Adalah suatu keinginan seorang secara konsisten berpikir sehingga dia melakukan suatu tindakan. Misalnya keinginan untuk berprestasi.

2. Traits

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku dan merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri, ketabahan, dan lain-lain.

3. Self Concept

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Misalnya nilai kepemimpinan.

4. Knowledge

Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Misalnya dengan tes pengetahuan tertentu untuk memposisikan seseorang pada pekerjaan tertentu

5. Skills

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Skills terdiri dari hard skills dan soft skills.

2.1.3.3 Manfaat Kompetensi

Konsep kompetensi sudah semakin populer dan banyak digunakan oleh berbagai organisasi, berikut beberapa manfaat adanya sistem kompetensi menurut Sutrisno dalam Ajabar (2020:72), yaitu:

1. *Dapat memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.* Diharapkan model-model kompetensi yang dijalankan akan mampu menjawab tentang keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Selain itu, dengan adanya kompetensi maka organisasi dapat mengetahui perilaku apa saja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.
2. *Alat seleksi.* Kompetensi yang standar dapat membantu organisasi untuk memiloi calon karyawan terbaik, yaitu dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan proses seleksi pada perilaku yang dicari.
3. *Memaksimalkan produktivitas.* Dalam rangka tuntutan merampingkan struktur organisasi menjadikan organisasi mencari pekerja yang dapat dikembangkan secara terarah terutama masalah keterampilan pekerja tersebut.
4. *Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.* Setiap model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (sistem imbalan) yang lebih adil.
5. *Memudahkan pekerja dalam beradaptasi terhadap setiap perubahan.* Dalam era perubahan yang sangat cepat ini mengharuskan pekerja mampu beradaptasi dengan pekerjaannya secara cepat dan kebutuhan akan kemampuan seorang pekerja juga terus meningkat. Dengan demikian sistem kompetensi dapat menjadi

sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. *Adanya keselarasan antara perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.* Sistem kompetensi dapat menjadi cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja para pekerja

2.1.3.4 Jenis Kompetensi

Menurut Hay Mc. Ber dan Sedarmayanti dalam Ajabar (2020:73) berdasarkan hasil penelitian di 20 negara, maka ada 18 kompetensi yang umum ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan insdustri, yaitu kompetensi berdasarkan pada :

1. *Achievement orientation* (Orientasi pencapaian kerja)
2. *Analytical thinking* (berpikir analistis)
3. *Conceptual thinking* (berpikir konseptual)
4. *Customer service orientation* (Orientasi layanan pelanggan)
5. *Developing other* (Pengembangan lainnya)
6. *Directiveness* (Pengintruksian)
7. *Flexibility* (Fleksibilitas)
8. *Impact and influence* (Dampak dan Pengaruh)
9. *Information seeking* (pencarian informasi)
10. *Initative* (Inisiatif)
11. *Integrity* (Integritas)
12. *Interpersonal Understanding* (Pemahaman antar pribadi)
13. *Organizational awareness* (Kesadaran organisasional)
14. *Organizational commitment* (Komitmen organisasional)
15. *Relationship building* (Menjalin hubungan)
16. *Self confidence* (Rasa percaya diri)

17. *Team leadership* (kepemimpinan)
18. *Teamwork and cooperation* (kerjasama dan kelompok kerja)

2.1.3.5 Ruang Lingkup Kompetensi

Cover dkk., dalam Enny (2019:33) mengemukakan kompetensi mencakup:

1. Kompetensi Teknis

Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

2. Kompetensi Konseptual.

Kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.

3. Kompetensi untuk Hidup dalam Kebergantungan Kemampuan

Guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

2.1.3.6 Indikator Kompetensi

Menurut Sedarmayanti dalam Enny (2019:34), kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

3. Perilaku (*Attitude*)

Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Ajabar (2020:28) kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Bernardin dan Russel dalam Ajabar (2020:28) yang memberikan definisi kinerja sebagai catatan mengenai hasil kerja dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula.

Menurut Priatna dalam Ajabar (2020:28) kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara dalam Indrasari (2017:50).

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Masram dan Mu'ah (2017:138).

Dari beberapa pendapat diatas kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang atau kelompok dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu

2.1.4.2 Tujuan Kinerja

Menurut Attwood dan Dimmock dalam Ajabar (2020:30) menjelaskan tujuan-tujuan dari penilaian kinerja, yaitu:

1. Membantu meningkatkan kinerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menyepakati rencana penembangan keryawan di masa depan
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat
6. Memberi umpan balik kepada pekerja mengenai kinerjanya
7. Memberi konsultasi mengenai peluang karier
8. Menentukan taraf kinerja untuk peninjauan gaji
9. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja stafnya

2.1.4.3 Manfaat Kinerja

Manfaat dengan adanya penilaian kinerja adalah adanya pengaruh positif dalam perbaikan kinerja individu dan kinerja organisasi adapun manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti dalam Ajabar (2020:31) adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja
2. Memberi kesempatan kerja yang adil
3. Merencanakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Melakukan penyesuaian kompensasi
5. Membuat keputusan promosi dan demosi
6. Mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

2.1.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pada umumnya metode untuk penilaian kinerja terbagi dua yaitu metode penilaian berorientasi masa lalu dan masa depan menurut Rivai dalam Ajarar (2020:31) :

Metode penilaian berorientasi masa lalu :

1. Skala peringkat (*rating scale*) penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, dari paling rendah hingga yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*checklist*) daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku karyawan terhadap suatu pekerjaan.
3. Metode pilihan terarah (*forced choice method*) pendekatan ini untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan adanya berat sebelah dalam penilaian.
4. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) metode yang mendasar pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan perkajaan.
5. Metode catatan prestasi (*achievement record method*) metode yang berkaitan dengan metode peristiwa kritis dan catatan penyempurnaan (penampilan, kemampuan bicara, dan kepemimpinan).
6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale*) Metode untuk menilai prestasi kerja untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu/
7. Metode peninjauan lapangan (*field review method*) Metode dengan cara penyelia datang ke lapangan bersama ahli SDM.

8. Tes observasi prestasi kerja (*performance test and observation*) Metode yang didasar pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tulis dan peragaan
9. Pendekatan eveluasi komparatif (*comparative evaluation approach*) metode ini dengan cara melakukan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

Metode penilaian berorientasi masa depan :

1. Penilaian diri sendiri (*self approach*) penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karywan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahannya.
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
3. Penilaian secara psikologis, penilian yang dilakukan ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang (tes kecerdasan intelektual, emosional, kerpibadian, spiritual dan diskusi)
4. Pusat penilaian (*assessment center*) penilaian yang dilkakukan dengan serangkaian tehnik untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.4.5 Indikator Kinerja

Menurut Indrasari (2017:57) konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu;

1. *Faktor kualitas kerja*, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
2. *Faktor kuantitas kerja*, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. *Faktor pengetahuan*, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. *Faktor keandalan*, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
5. *Faktor kehadiran*, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
6. *Faktor kerjasama*, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh kompetensi (X1), Gaya kepemimpinan (X2), dan Pelatihan (X3) Terhadap kinerja (Y) Studi pada Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Nasri, Tamsah dan Firman (2018)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian : 1. Berdasarkan uji parsial membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. 2. Berdasarkan uji parsial membuktikan bahwa gaya kepemimpinan

			<p>berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>3. Berdasarkan uji parsial membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>4. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian secara simultan kompetensi, gaya kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja</p>
2	<p>Pengaruh pelatihan (X1), Kompetensi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) studi pada Balai Prokteksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga. Pitra, YD (2013)</p>	<p>Regresi linear sederhana dan berganda</p>	<p>Hasil penelitian :</p> <p>1. Berdasar uji secara parsial terdapat pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Berdasar uji secara parsial terdapat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Berdasar uji secara parsial terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Hasil penelitian berdasarkan uji</p>

			secara simultan terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh pelatihan (X1), motivasi (X2) dan kompetensi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) Studi pada Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang. Adriyanto dan Subakti, (2018)	Analisis regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil uji secara parsial yakni variabel pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Hasil uji hipotesis secara parsial yakni motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Hasil uji hipotesis secara parsial yakni kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Hasil uji hipotesis secara simultan, menunjukkan bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

			kinerja karyawan.
4	Pengaruh Kompetensi (X1) dan Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Studi pada PT. Adaro Energy Tbk. Ataunur dan Ariyanto (2015)	Analisis regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial kompetensi memberikan kontribusi pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial pelatihan memberikan pengaruh positif yang lemah signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simultan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif signifikan dan dominan terhadap kinerja karyawan.
5	Pengaruh Pelatihan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Studi pada KUD Tani Makmur Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang. Khasanah, Muttaqien dan Barlian	Analisis regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2. Secara parsial variabel motivasi kerja tidak

	(2019)		berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simultan pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Pengaruh pelatihan (X1), kompetensi (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja (Y) Studi pada PT. Plasa Multi Krindo Manado. Wijayanto dan Dotulong (2017)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian: 1. Secara parsial pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Secara parsial motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Secara simultan pelatihan, kompetensi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Pengaruh pelatihan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) pada kinerja (Y) Studi	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian : 1. Secara parsial menunjukkan pelatihan kerja

	pada Departemen Produksi PT. Coronet Crown. Tanujaya, LR (2015)		berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan 2. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. 3. Secara simultan pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
8	Pengaruh Pelatihan (X1) dan Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Studi pada PT. Huki Cabang Medan. Azlansyah, S (2019)	Analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda	Hasil penelitian : 1. Secara parsial variabel pelatihan mempengaruhi Kinerja karyawan. 2. Secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi Kinerja Karyawan. 3. Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan dan kompetensi mempengaruhi Kinerja Karyawan.
9	Pengaruh Pelatihan (X1) dan Kompetensi	Metode Deskriptif	Hasil penelitian : 1. Secara parsial

	(X2) terhadap Kinerja (Y) Studi pada UPT Puskesmas Ibrahim Adjie Kota Bandung. Yunidasari, Irfani dan Assyofa (2020)	dan Verifikatif	<p>variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Secara simultan variabel Pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
10	Pengaruh Pelatihan (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Studi pada Dinas Cipta Karya Kabupaten Aceh Utara. Setiadi, R (2018)	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Hasil penelitian :</p> <p>1. Secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Secara parsial Kompetensi berpengaruh Signifikan terhadap kinerja Karyawan.</p> <p>3. Secara simultan pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja

Menurut pendapat Amstrong dan Taylor dalam Widodo (2018:5) pelatihan adalah penggunaan yang sistematis dan perencanaan yang tersruktur secara efektif untuk memajukan pembelajaran.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Ajabar (2020:22) Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi.

Tanujaya, LR (2015) Hasil pengujian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan. Pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya

2.3.2 Hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja

Dasar dari munculnya sistem kompetensi sumber daya manusia adalah untuk menjawab kebutuhan dan tantangan dunia kerja saat ini, dimana organisasi dan lembaga berlomba-lomba untuk mendapatkan SDM yang unggul dan profesional di bidangnya sesuai dengan tuntutan pekerjaannya menurut Ajabar (2020 : 71).

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2012:325) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau

berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Pitra, YD (2013) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan secara simultan pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Prokeksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga.

2.3.3 Hubungan antara Pelatihan dan Kompetensi dengan Kinerja

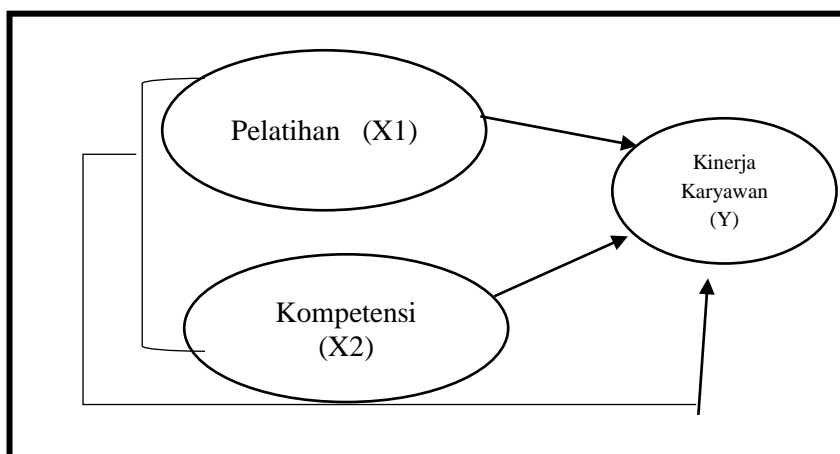
Pelatihan kerja dan kompetensi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika pelatihan kerja dan kompetensi kerja berjalan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Apabila pelatihan kerja dan kompetensi kerja terus diterapkan didalam perusahaan secara terus menerus maka produktifitas karyawan akan semakin meningkat kedepannya,

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Armsrtong dan Baron dalam Wibowo (2012:2). Sedangkan menurut Wibowo (2012:7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja dalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimna cara mengerjakanya.

Ataunur dan Ariyanto (2015) Dari hasil penelitian terbukti kompetensi memberikan kontribusi pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap kinerja. Namun, pelatihan memberikan pengaruh positif yang lemah signifikan terhadap

kinerja. Secara simultan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif signifikan dan dominan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 73,6%.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

Variabel Independent : Pelatihan dan Kompetensi

Variabel Dependent : Kinerja karyawan



: Garis panah ini merupakan garis pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tinjauan teori yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya Divisi Produksi Instalasi Ngagel.
2. Diduga kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya Divisi Produksi Instalasi Ngagel.
3. Diduga pelatihan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya Divisi Produksi Instalasi Ngagel.

