

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Definisi kinerja memiliki pengertian yang berbeda-beda dari para ahli, menurut Stolovitch dan Keeps (1992) dalam Sinambela (2016) mendefinisikan kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Griffin (1987) dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sedangkan menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal. Teori keseimbangan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

Berdasarkan definisi-definisi kinerja dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai

seorang karyawan dalam melalui pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di PT. Wahana Kasih Mulia antara lain sebagai berikut:

1) *Personal factors*

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2) *Leadership factors*

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan dengan manajer dan *team leader*.

3) *Team factors*

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) *System factors*

Ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5) *Contextual/situational factors*

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### c. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2013) dalam Jeffrey dan Febrianti (2019) indikator kinerja dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Quality of work* (Kualitas kerja) yaitu berkaitan dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) *Quantity of work* (Kuantitas kerja) yaitu terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Punctuality* (Ketepatan waktu) yaitu berkaitan dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost effectiveness* (Efektivitas biaya) yaitu terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) *Supervision needs* (Butuh pengawasan) yaitu berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal impact* (Dampak Interpersonal) yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Wibowo (2016) mengemukakan bahwa 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. Menurut George Klemp (1980) dalam Edison dkk (2018) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016) menyatakan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang. Faktor-faktor yang

mempengaruhi kompetensi karyawan di PT. Wahana Kasih Mulia yaitu sebagai berikut :

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Karyawan memperbaiki keterampilannya, maka akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Karyawan yang mempunyai pengalaman dibidangnya maka akan semakin kompeten dalam bekerja.

4) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, kemampuan kerja dalam tim dan memberikan pengaruh.

5) Motivasi

Memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia seperti praktik rekrutmen karyawan dan praktik pengambilan keputusan.

**c. Dimensi Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Jeffrey dan Febrianti (2019) dimensi kompetensi yang dijadikan indikator pengukuran dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Motive* (Motif) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) *Characteristic* (Sifat) adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

- 3) *Self concept* (Konsep diri) adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hamper situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.
- 4) *Knowledge* (Pengetahuan) adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang komplek. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) *Skills* (Keterampilan) adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

### **3. Pelatihan**

#### **a. Pengertian Pelatihan**

Dessler (2004) dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2012) dalam Bintoro dkk (2019) pelatihan adalah suatu metode pendidikan yang dilakukan dengan cara mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja tertentu kepada pegawai. Sedangkan menurut Mondy dan Noe (2005) dalam Sinambela (2016) pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan

pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu perbaikan kinerja untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dibebankan pada karyawan untuk menjalankan pekerjaannya.

#### **b. Metode Pelatihan**

Sinambela (2016) banyak menjelaskan metode yang membahas mengenai pelatihan. Metode pelatihan yang ada di PT. Wahana Kasih Mulia adalah :

##### 1) *On The Job Training*

Metode *on the job training* adalah metode pelatihan yang menggunakan situasi dalam pekerjaan. Metode ini sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan serta sarana yang jelas. PT. Wahana Kasih Mulia menggunakan metode *on the job training* dengan model *jobdesk training*, jadi pelatihan yang diadakan sesuai dengan rincian tanggungjawab kerjanya masing-masing. Contohnya posisi penjahit, maka akan mendapat pelatihan jahit.

## 2) *Off The Job Training*

Metode *off the job training* atau pelatihan diluar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Metode *off the job training* dalam PT. Wahana Kasih Mulia sifatnya partisipatif, yaitu perusahaan melibatkan karyawan secara aktif dalam pelaksanaan pelatihan. Contoh model *off the job training* di PT. Wahana Kasih Mulia yaitu :

### a) *Leader Super Team Program*

Model pelatihan ini menggunakan *teaching class* dari kelas besar (pimpinan) kemudian ke kelas kecil (operator).

### b) *Stress Management*

Model pelatihan ini adalah *therapy* yang diberikan kepada karyawan dengan indikasi stress kerja tinggi.

## c. **Indikator Pelatihan**

Indikator-indikator pelatihan menurut Rivai (2004) dalam Ayu dkk (2017) dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Materi yang dibutuhkan

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

2) Metode yang digunakan

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

3) Kemampuan instruktur pelatihan

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

4) Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5) Peserta pelatihan

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

6) Evaluasi pelatihan

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

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Steve M.Jex (2002) dalam Sinambela (2016) kepuasan kerja adalah sebagai tingkat efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Menurut Locke (1976) dalam Almoarihi dkk (2017) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

menyenangkan atau positif dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Vroom (1967) dalam Edison dkk (2018) kepuasan kerja adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah respon dari pengungkapan perasaan positif atau negatif seorang karyawan yang menggambarkan hasil dari pekerjaannya.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Banyak teori yang membahas mengenai kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan. Menurut Sinambela (2016) teori kepuasan kerja dijelaskan sebagai berikut :

##### 1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antar aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

## 2) Teori Keseimbangan (*Equite Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison*, *person*, *equity in equity*. Menurut teori ini puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasakan puas dan sebaliknya.

## 3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah, sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Oleh sebab itu pegawai dalam

pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Kepuasan kerja seseorang berhubungan timbal balik dengan kepuasan hidup. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja dan faktor non kerja.

Sinambela (2016) menjelaskan banyak teori yang membahas mengenai kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan. Teori kepuasan kerja yang sesuai di PT. Wahana Kasih Mulia adalah Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*).

Locke dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

Mengukur kepuasan kerja karyawan di PT. Wahana Kasih Mulia adalah dengan menghitung hasil target yang dicapai dalam bekerja. Apabila karyawan bekerja mencapai target dan bahkan melebihi target yang diharapkan maka akan mendapat bonus/*fee* dari setiap kelebihan target tersebut sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, semakin jauh dari target yang diharapkan, maka karyawan akan merasa ketidakpuasan dalam

bekerja. Hal itu dikarenakan karyawan tidak mencapai target, sehingga tidak mendapat bonus/fee.

### c. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Gibson dkk (1993) dalam Edison dkk (2018) dimensi kepuasan kerja untuk dijadikan indikator-indikator pengukuran sebagai berikut :

1) Upah

Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.

2) Pekerjaan

Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggungjawab.

3) Kesempatan promosi

Tersedia kesempatan untuk maju.

4) Penyelia

Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.

5) Rekan kerja

Keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara Kompetensi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berikut tabel penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto, 2015	Variabel Bebas: Kompetensi dan Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	1. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. 2. Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. Kompetensi dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2.	Ida Bagus Mas Ari Yoga, Luh Kadek Budi Martini, I Nyoman Mustika, Adhi Krisna Yuliawan dan I Ketut Sunada, 2019	Variabel Bebas: Kompetensi dan Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Sunarti, Rasyid dan Gunawan, 2017	Variabel Bebas: Kompetensi dan Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepemimpinan, kompetensi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Chaeril, Akmal Umar dan Mansur Aziz,	Variabel Bebas: Kompetensi dan Pelatihan	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

	2018	Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kompetensi, Pelatihan dan Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Wahyu Satrio Bintoro, Hadi Sunaryo dan M. Khoirul Anwarodin BS, 2019	Variabel Bebas: Kompetensi dan Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja	1. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. 2. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja.
6.	Ali baba, 2018	Variabel Bebas: Kompetensi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Yuli Anggarini dan Nuridin, 2019	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja dan Kompetensi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Wanda Febriyana, 2015	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	S Mia Lasmaya, 2016	Variabel Bebas: Kompetensi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Rr. Wathie Rachmawati, 2016	Variabel Bebas: Pelatihan Variabel Terikat:	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

		Kinerja Karyawan	
11.	Lia Auliaty Yunus, Dedi Walujadi dan Popy Novita Pasaribu, 2015	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
12.	Ery Teguh Prasetyo dan Puspa Marlina, 2019	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Andi Rasma Ayu, Gunawan dan Harifuddin, 2017	Variabel Bebas: Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	Muana Ahmed Almoraihi, Zain Abdull Alshomaly dan Dr. Shaju George, 2017	Variabel bebas: <i>Job Satisfaction</i> Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Dr. Ignatius Jeffrey dan Wenty Febrianti, 2019	Variabel Bebas: <i>Competence</i> Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Tia Apriani dan Pribadi Widyatmojo, 2018	Variabel Bebas: <i>Job Satisfaction</i> Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris, 2015	Variabel Bebas: <i>Training</i> dan <i>Competence</i>	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh

		Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Teddy Chandra dan Priyono, 2016	Variabel Bebas: <i>Job Satisfaction</i>  Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19.	Rahayu Puji Suci dan Mohamad Syaf'i Idrus, 2015	Variabel Bebas: <i>Training</i>  Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>	Pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah sendiri (2019)

### C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari kegiatan penelitian yang dilakukan di PT. Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap. Secara sistematis hubungan antar variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan kompetensi. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Edison dkk (2018) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab akibat pelaksanaan yang efektif dan unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Rivai (2009) dalam Yoga dkk (2019) menyebutkan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menjelaskan mengenai kebutuhan aktualisasi diri.

Aktualisasi diri ini merupakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu. Apabila kompetensinya baik, maka kinerjanya akan meningkat.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Ataunur dan Ariyanto (2015) yang telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Demikian pula disampaikan oleh Yoga dkk (2019), Sunarti dkk (2017), Chaeril dkk (2018), Lasmaya (2016), Anggarini dan Nuridin (2019), Baba (2018) dan Mangkunegara dan Waris (2015) juga menyatakan kompetensi dan kinerja saling mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

## **2. Pengaruh pelatihan dengan kinerja karyawan**

Salah satu cara untuk mengisi gap kompetensi karyawan adalah dengan pelatihan. Menurut Dessler (2004) dalam Sinambela (2016) pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Melalui pelatihan di suatu perusahaan, karyawan akan terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga kinerjanya akan meningkat.

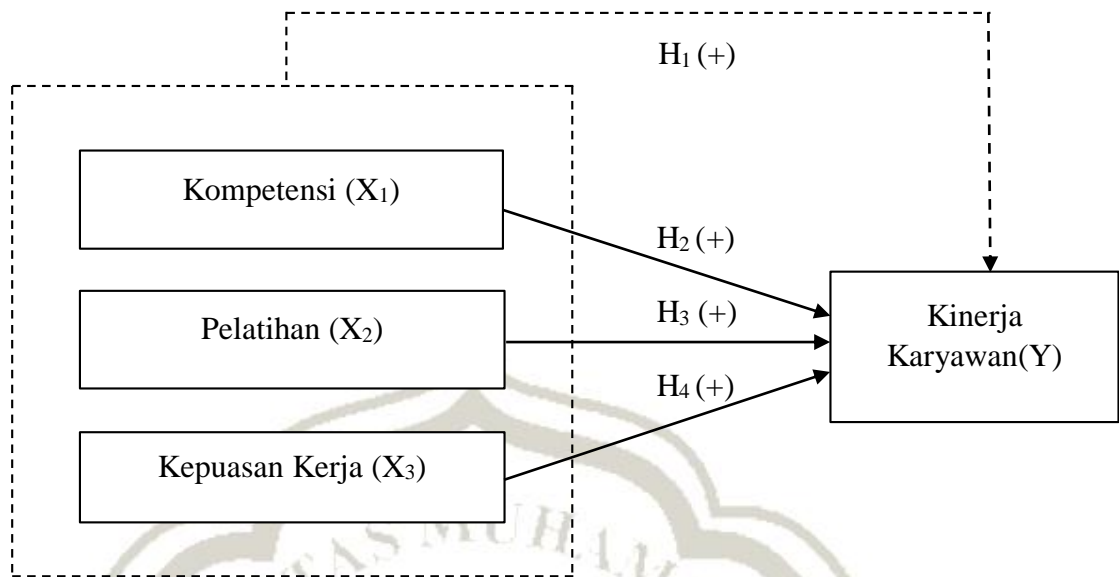
Penelitian Ataunur dan Ariyanto (2015) menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Sunarti dkk (2017), Chaeril dkk (2018), Rachmawati (2016), Ayu dkk (2017), Mangkunegara dan Waris (2015) dan Suci dan Idrus (2015) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### 3. Pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain kompetensi dan pelatihan adalah kepuasan kerja. Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2016) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hal ini sesuai dengan teori perbedaan (*discrepancy theory*) menurut Locke yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh karyawan (Sinambela, 2016).

Hasil penelitian Yoga dkk (2019) telah membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Demikian pula disampaikan oleh Anggarini dan Nuridin (2019), dalam penelitiannya juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil temuan serupa dikemukakan oleh Febriyana (2015), Prasetyo dan Marlina (2019), Almoraihi dkk (2017), Apriani dan Widyatmojo (2018) dan Chandra dan Priyono (2016)

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya dan hasil penelitian terdahulu, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi, pelatihan dan kepuasan kerja. Sehingga kerangka penelitian ini dapat digambarkan seperti berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan Garis :

—→ Hubungan secara parsial  
 - - -→ Hubungan secara simultan

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan gambar diatas, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan mengacu pada sumber-sumber penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen yaitu Kompetensi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 ( $H_1$ )

Kompetensi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hipotesis 3 ( $H_3$ )

Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Hipotesis 4 ( $H_4$ )

Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

