

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012) dalam Bintoro dan Daryanto (2017)

“Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Kemudian menurut Rivai dan Basri (2005) dalam Sinambela (2016)

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Adapun menurut Robbins (1996) dalam Sinambela (2016)

“Kinerja merupakan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama”

Menurut beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau perilaku kerja dalam melaksanakan tugas atau menjalankan kewajiban sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa (2019) antara lain:

1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika memiliki tingkat keterampilan baik.

2) Usaha yang dicurahkan.

Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Walaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

3) Lingkungan organisasional

Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

c. Pentingnya Kinerja

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu

keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting, karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik (Sinambela, 2016).

d. Teori Kinerja

Menurut Waxley 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 (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

e. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Menurut Mangkunegara (2015) dalam Amalia (2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik..

4) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Menurut Garry Dessler (2004) dalam Sinambela (2016)

“Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya”.

Kemudian menurut (Rivai dan Sagala, 2009) dalam Sinambela (2016),

“Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan

keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.”

Adapun Menurut (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 2018) dalam Sinambela (2016),

“Pelatihan dimaknai sebagai suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.”

Menurut (Louis E. Bonne, David L, Kurzt 1992) dalam Sinambela (2016), berpendapat bahwa:

“Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut (Mondy, Robert M, Noe, 2015) 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.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan melatih kemampuan dan tugas-tugas yang akan dikerjakan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Manfaat pelatihan (Penjelasan pentingnya pelatihan)

Menurut Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2016), manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

Manfaat pelatihan bagi pegawai:

- 1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- 4) Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan,
- 7) Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
- 9) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- 11) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

c. Jenis-jenis Pelatihan

Pelatihan dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa (2019), yaitu:

1) Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan bagi semua pegawai (orientasi pegawai baru).

2) Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, seperti pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, serta hubungan pelanggan.

3) Pelatihan Antarpribadi dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, seperti komunikasi antarpribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.

4) Pelatihan Perkembangan dan Inovasi

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kualitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

d. Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan dengan pedoman pada sejumlah prinsip yang saling berkaitan. Berikut ini prinsip-prinsip pelatihan yang

dinyatakan oleh McGehee (Mangkunegara, 2006) dalam Priansa (2019):

- 1) Materi diberikan secara sistematis dan berdasarkan pada tahapan-tahapan.
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Pelatih /pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respons yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respons yang positif dari peserta,
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

e. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara, (2006) dalam Bolung dkk, (2018) diantaranya:

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Materi

Materi pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan Pelatihan

Merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

f. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Menurut Rivai (2009) dalam Rosa (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan pelatihan dengan kinerja yang mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dalam upaya peningkatan kinerja dimasa kini dan masa yang akan datang. Sedangkan menurut Menurut Hasibuan (2007) dalam Rosa (2015), maksud utama program pelatihan dan pengembangan diantaranya digunakan untuk memperbaiki kinerja.

3. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin

Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2016)

“Disiplin didefinisikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”

Kemudian menurut Hasibuan (2012) dalam Priansa (2019),

“Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”

Adapun menurut Rivai dan Sagala (2013) dalam Priansa (2019)

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”

Berdasarkan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati peraturan organisasi dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.

b. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa disiplin kerja itu bermacam-macam, antara lain :

- 1) Pendisiplinan Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi
- 2) Pendisiplinan Korektif adalah suatu upaya pengarahan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2004) dalam Sinambela (2016) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Disiplin Retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individual (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

c. Tujuan disiplin kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Priansa (2019) yaitu:

- 1) Menaati peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

Agar seluruh pegawai yang ada diperusahaan mampu bersikap dan berperilaku bijaksana ditempat kerja yaitu dengan menaati berbagai peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

- 2) Memelihara nilai-nilai budaya organisasi perusahaan.

Nilai-nilai budaya organisasi yang telah dibangun oleh *Founding father* perusahaan akan terpelihara dengan adanya disiplin kerja karena setiap pegawai akan merasa bertanggung jawab untuk memeliharanya.

- 3) Menyesuaikan tujuan individu pegawai dengan tujuan perusahaan.

Disiplin kerja mampu menjamin adanya kesesuaian antara tujuan tiap-tiap individu pegawai dan tujuan perusahaan sehingga tujuan keduanya mampu bersinergi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan

- 4) Menciptakan situasi yang kondusif.

Disiplin kerja mampu menciptakan situasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan bersama sehingga kinerja pegawai maupun perusahaan akan meningkat.

5) Menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi.

Pegawai mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6) Membangun dan memelihara hormat serta saling percaya.

Disiplin kerja mampu membangun dan memelihara rasa hormat serta saling percaya antara pegawai dengan organisasi maupun antara pegawai dengan level jabatan lebih rendah dengan pemimpin.

d. Indikator disiplin

Menurut Hasibuan (2012) dalam (Marpaung, dkk, 2019), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Kesiapan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.
- 3) Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik dip perusahaan.
- 4) Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan.
- 5) Tata Tertib, dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

4. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Menurut Boyatzis (Amstrong, 2009) dalam Priansa (2019)

”Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta ketetapan perusahaan, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan”

Kemudian menurut (Mcashan, 1981 dalam Sudarmanto, 2018)

“Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki atau dicapai seorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu”

Adapun menurut (Becher, Huslid dan Ulrich, 2001 dalam Sudarmanto 2018)

“mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.”

Sedangkan menurut (Spencer dan Spencer, 1993 dalam Sudarmanto, 2018).

”kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

b. Karakteristik Kompetensi (Ciri-ciri kompetensi)

Menurut Spencer dan Spencer, (1993) dalam Priansa (2019), Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik yaitu :

1) Motif

Karakteristik motif merupakan gambaran dari pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

2) Watak

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi, serta informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespons rangsangan informasi.

3) Konsep Diri

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk diwujudkan melalui kerja serta usahanya.

4) Pengetahuan

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang akan mereka lakukan.

5) Keterampilan

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

c. Jenis-jenis kompetensi (Tipe-tipe kompetensi)

Tipe-tipe kompetensi menurut Priansa (2019) yaitu:

1) Perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan.

2) Memengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di perusahaan, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

3) Berkomunikasi

Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan nonverbal.

Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkaitan dengan kompetensi.

4) Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala hal yang menyangkut empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik serta perbedaan.

5) Berpikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan. Kompetensi ini berhubungan dengan berpikir.

6) Organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkaitan dengan pengambilan keputusan.

7) Sumber daya manusia

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan memotivasi, dan meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja SDM.

8) Kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya.

9) Pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal

10) Bisnis

Kompetensi yang berkaitan dengan aspek finansial, penciptaan sistem kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

11) Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelajaran diri secara mandiri.

12) Teknis

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi dan mesin, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

d. Faktor-faktor kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah:

1) Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2) Keahlian/keterampilan

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan, dan diperbaiki.

3) Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan

sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman.

4) Karakteristik personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar.

5) Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting.

6) Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang.

7) Kapasitas intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis.

e. Indikator kompetensi

Menurut Ruky (2006) dalam Erwansyah dkk (2018) Indikator yang mempengaruhi kompetensi antara lain:

1) Karakter pribadi

Merupakan karakteristik fisik dan reaksi atau respon dilakukan secara konsisten atas suatu situasi atau informasi.

2) Konsep diri

Merupakan perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3) Pengetahuan

Merupakan informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4) Keterampilan

Merupakan kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik dan mental tertentu.

5) Motivasi kerja

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan dikehendaki seseorang, yang akan mengarahkan, membimbing dan memilih perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, serta sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pelatihan kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Suci dan Yulia(2020) <i>Jurnal Manajemen, Bisnis dan Pendidikan Vol 7, No 1 (2020) ; p.76-82; ISSN : 1979-2700</i>	Variabel independen: Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai Pegawai	Kompetensi dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Mahdalena S (2019) <i>MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 1 No. 3 ISSN 2615-2142</i>	Variabel independen: Kepemimpinan, Kemampuan Dan Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Padendenan (2017) <i>Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 12, Desember 2017 hlm 127-137 ISSN: 2302-2019</i>	Variabel independen: Kompetensi Dan Pengembangan Karir Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Sitanggang (2017) <i>Jurnal MAKER ISSN : 2502-4434 Vol. 3, No. 1, JUNI 2017</i>	Variabel independen: Pelatihan, Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Mukti dan Adawiyah (2019) <i>The Asia Pacific Journal of Management V ol. 6 No. 3,(2019) ISSN: 2407-6325</i>	Variabel independen: Pelatihan Dan Kompensasi Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Elizar dan Tanjung (2018) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 1, No. 1, September 2018, 46-58 ISSN 2623-2634</i>	Variabel independen: Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

7.	Ahmadi dan Sulistyono (2018) Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 15 No. 02 - Desember 2018 p-ISSN 1858- 1048 e-ISSN 2654-9247	Variabel independen: Kompetensi , Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Kompetensi dan Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
8.	Oktaviani dan Darmo (2017) <i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT</i> Vol.2, No.3, Oktober 2017: 373 - 380 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165	Variabel independen: Pelatihan Dan Motivasi Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
9.	Shella dkk (2019) WAHANA INOVASI VOLUME 8 No.1 JAN-JUNI 2019 ISSN : 2089-8592	Variabel independen: Pelatihan Dan Disiplin Kerja variabel dependen: Kinerja Karyawan	Pelatihan Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
10.	Agrasadya dan Indriyani (2020) ISSN 2621-797X <i>Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 3, No. 1, Januari 2020 (1-11)</i>	Variabel independen: Pelatihan Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan
11.	Tamba dkk (2018) <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> ISSN : 2338 - 9605 Vol. 7 No. 1 Tahun 2018	Variabel independen: Disiplin kerja dan Loyalitas Karyawan Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
12.	Pesik dkk (2019) <i>Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 3929- 3937</i> ISSN 2303-1174	Variabel independen: Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Variabel dependen: kinerja Karyawan.	Disiplin kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Anggraini dan Susanto (2018) <i>Majalah Ilmiah Solusi</i> Vol. 16, No. 4 Oktober 2018 ISSN : 1412-5331	Variabel independen: Pelatihan , Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Sosial variabel dependen: Kinerja Karyawan	Pelatihan kerja dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Syahida dan Suryani (2018) <i>Economic Education Analysis Journal 7 (2) (2018),p-ISSN 2252-6544</i> e-ISSN 2502-356X	Variabel independen: Disiplin kerja , Lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja Variabel dependen: kinerja pegawai	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
15.	Susanto dan Sukoco (2019) <i>Jurnal Media Ekonomi (JURMEK) Vol. 24, No. 2 Agustus 2019 p--ISSN: 1693- 4768, e-ISSN: 2656-8861</i>	Variabel independen: Kompetensi , Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
16.	Erwansyah dkk (2018) <i>Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari- Juni 2018 Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X</i>	Variabel independen: Kompetensi , Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Kompetensi dan Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

17.	Idayanti dkk (2020) <i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)</i> e-ISSN: 2378-703X Volume-4, Masalah-6, hal-29-37	Variabel independen: Komunikasi, Kompetensi dan Beban Kerja Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Alfiyah dan Riyanto (2019) Volume 4, Edisi 5, Mei– 2019 <i>Jurnal Internasional Sains Inovatif dan Teknologi Riset</i> Nomor ISSN: -2456-2165	Variabel independen: Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pelatihan Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
19.	Parashakti & Ekhsan (2020) <i>Journal of Research in Business, Economics, and Education</i> Volume 2 E-ISSN 2686-6056 Issue 3 June Edition 2020	Variabel independen: Disiplin dan Motivasi variabel dependen: Kinerja Karyawan	Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan
20.	Mulyani (2019) P-ISSN 2615-6849 , E-ISSN 2622-3686 <i>Jurnal Semarak</i> , Vol. 2, No.1, Februari 2019, Hal (130-143)	Variabel independen: Pendidikan, Pelatihan, Dan Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
21.	Gultom dkk (2019) <i>Jurnal Manajemen</i> Volume 5 Nomor 1 (2019) Januari – Juni 2019 p-ISSN : 2301-6256 e - ISSN : 2615-1928 http://ejournal.lmiimedan.net	Variabel Independen: Kompetensi dan Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan.	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
22.	Bawelle dkk (2016) <i>Jurnal Emba</i> Vol.4 No.5 September 2016, hal. 303-408, ISSN 2303-1174	Variabel Independen : Etos Kerja, Gairah Kerja, Disiplin Kerja. Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Disiplin kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu bagian terpenting, karena memiliki fungsi sebagai penuntun untuk memahami cara berfikir dalam penelitian ini. Selain sebagai gambaran penelitian, kerangka pemikiran dapat digunakan sebagai gambaran umum dari mekanisme penelitian sehingga dalam memahami alur berpikir dalam penelitian tentang pelatihan kerja,

disiplin kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap terarah terhadap hasil penelitian yang telah direncanakan.

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan melatih kemampuan dan tugas-tugas yang akan dikerjakan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga dengan adanya pelatihan kerja akan menjadikan pegawai mempunyai kemampuan yang lebih baik dan lebih tepat dalam mengerjakan tugas-tugas yang dikerjakannya. Menurut Rivai (2009) dalam Rosa (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan pelatihan dengan kinerja yang mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dalam upaya peningkatan kinerja dimasa kini dan masa yang akan datang. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitanggang (2017), Mukti dan Adawiyah (2019), Elizar dan Tanjung (2018), dan Oktaviani dan Darmo (2017), menyatakan dalam penelitiannya bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

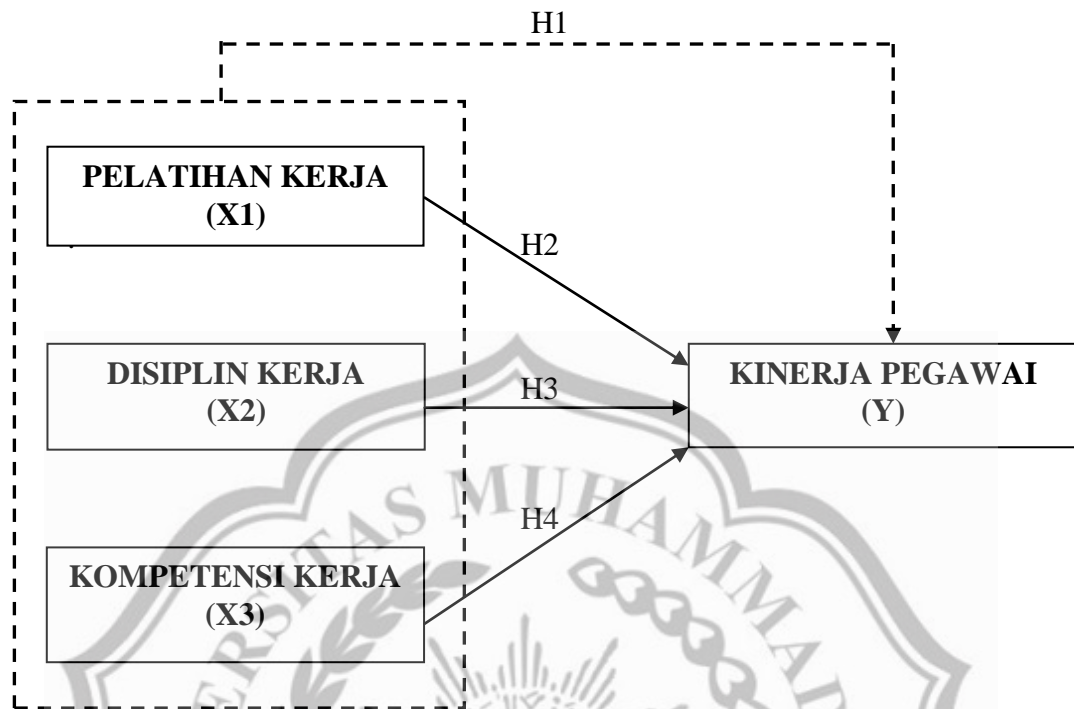
Disiplin kerja merupakan sebuah cerminan pegawai untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada setiap organisasi atau perusahaan, sehingga dengan adanya menaati peraturan kerja. Para pegawai menjadi disiplin dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sinambela (2017) menyatakan bahwa semakin

tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Suci dan Yulia(2020), Mahdalena S (2019), Sitanggang (2017), dan Ahmadi dan Sulistyono (2018), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi kerja berisi tentang pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang harus dimiliki seorang pegawai. Sehingga dengan adanya pengetahuan dan kemampuan tersebut menjadikan pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan harapan. Perbedaan antara pegawai yang memiliki kompetensi dan yang rendah nilai kompetensinya, akan berdampak pada hasil kinerja yang mereka hasilkan. Maka, penempatan pegawai harus sesuai bakat dan keahliannya atau diterapkan konsep "*the right man and the right place*". Suci dan Yulia (2020), Padendenan (2017), Elizar dan Tanjung (2018), dan Ahmadi dan Sulistyono (2018) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pustaka yang telah diuraikan, maka model tersebut terdiri dari tiga variabel independen yaitu pelatihan kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja serta satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai.



Gambar 2.1
 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

—————▶ : Uji t (Parsial)

- - - - -▶ : Uji f (Simultan)

D. Hipotesis Penelitian

H1 : Pelatihan kerja, Disiplin kerja dan Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H2 : Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.