

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Sinambela (2016) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan seorang karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu. Kinerja pegawai sangat diperlukan karena menunjukkan sejauh mana mereka mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi kriteria yang jelas dan terukur serta mengelompokkannya sebagai acuan. Menurut Mangkunegara (2010) dan Pasaribu (2019) dalam Bukhari dan Pasaribu (2019), kinerja pegawai merupakan hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam bekerja dan prestasi kerja, dan hal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara.

Menurut Moehariono (2012) dalam Pramularso (2018), Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian suatu rencana kegiatan atau kebijakan untuk pelaksanaan tujuan, sasaran, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui suatu rencana strategis atau organisasi.

Sedangkan menurut Gomez (2010) dalam Pramularso (2018), Kinerja adalah catatan hasil produksi dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Ada sekitar dua syarat utama untuk evaluasi kinerja yang efektif, yang pertama adalah adanya standar kinerja yang dapat diukur secara objektif, dan yang lainnya adalah objektivitas dalam prosesnya.

Dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan upaya untuk Meningkatkan kompetensi kerja dan prestasi kerja, diukur melalui kriteria evaluasi yang jelas dan diidentifikasi secara kolektif sebagai acuan.

b. Teori Kinerja

Wexley dan Yukl (1997), kinerja merupakan implementasi dari teori berkesinambungan (kontinum), yang mengatakan bahwa jika seseorang mendapat manfaat (benefit) dalam pekerjaannya dan ada stimulus (induksi), ia akan menunjukkan Performa terbaik dengan cara yang adil dan wajar (reasonable). Teori keberlanjutan di atas menunjukkan bahwa kinerja terbaik dapat dicapai jika karyawan memiliki rasa keadilan. Menurut teori ini, berbagai indikator yang dapat menimbulkan rasa keadilan antara lain adalah manfaat, yaitu manfaat yang dapat dirasakan oleh manajer untuk mencapai kinerja sumber daya ketika menjalankan tugasnya, kemudian karyawan juga harus dimotivasi oleh berbagai pemangku

kepentingan dalam bentuk insentif. membuat mereka termotivasi Untuk melakukan tugas, pekerjaan harus adil dan wajar, yaitu harus ada pembagian tugas dan insentif yang adil di antara rekan kerja.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) *Personal factors,*

Hal ini ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kemampuan yang ada, motivasi, dan komitmen pribadi.

2) *Leadership factors,*

Hal ini ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan dari manajer dan pemimpin tim.

3) *Team factors,*

Hal ini ditunjukkan dengan kualitas dukungan dari rekan-rekan.

4) *System factors,*

Hal ini ditunjukkan dengan adanya sistem kerja dan peralatan yang disediakan oleh organisasi.

5) *Contextual/situasional factors,*

Ditunjukkan dengan tekanan tinggi dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

d. Kriteria Kinerja

Menurut Hadari (2013) dalam Elizar dan Tanjung (2018), beberapa kriteria kinerja dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, antara lain:

1) Kualitas (*Quality*)

Tingkatan sampai batas tertentu bahwa proses atau hasil melakukan aktivitas hampir sempurna.

2) Kuantitas (*Quantity*)

Produksi yang dihasilkan dapat dilihat dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang dilakukan.

3) Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Menyelesaikan atau mencapai hasil produksi di awal waktu yang ditentukan, selain berkoordinasi dengan hasil produk lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) Efektivitas (*Cost effectiveness*)

Memaksimalkan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, sumber daya teknis, bahan baku, atau menggunakan sumber daya yang ada untuk mendapatkan manfaat terbaik dari setiap unit atau mengurangi kerugian.

5) Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*)

Tingkat di mana karyawan dapat menumbuhkan rasa saling menghormati, niat baik, dan kerja sama antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, dan antara bawahan mereka.

e. Indikator – Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2016), ada tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya memiliki peran yang sangat penting: tujuan dan motivasi. Prestasi ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai, yang membutuhkan motivasi. Kinerja tidak akan berjalan tanpa adanya motivasi untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, tujuan dan motivasi adalah indikator kinerja yang paling penting. Namun, kami membutuhkan dukungan fasilitas, kemampuan, peluang, standar, dan umpan balik. Hubungan antara ketujuh indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Tujuan

Keadaan yang lebih baik yang ingin di capai di masa depan. Tujuan menunjukkan arah pencapaian kinerja. Berdasarkan arah ini, prestasi dibuat untuk mencapai tujuan.

2) Standar

Kriteria berguna sebab menampilkan kapan tujuan bisa tercapai. Standar merupakan ukuran apakah perusahaan bisa menggapai tujuan. Tanpa standar, tidak mungkin guna mengenali kapan suatu tujuan tercapai. Standar menanggapi persoalan tentang kapan kita harus ketahui apakah kita sukses. Prestasi seseorang dianggap berhasil jika atasan dan bawahannya dapat mencapai atau menyepakati suatu kriteria yang ditetapkan.

3) Umpan Balik

Ada hubungan timbal balik antara tujuan, kriteria, dan umpan balik. Umpan balik melaporkan kemajuan kualitatif dan kuantitatif menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam standar.

4) Alat atau Prasarana

Perlengkapan ataupun fasilitas merupakan sumber daya yang bisa karyawan pakai guna menggapai tujuan perusahaan. Perlengkapan ataupun fasilitas ialah aspek pendukung dalam menggapai tujuan. Tanpa perlengkapan serta fasilitas, tidak bisa melaksanakan tugas tertentu serta menggapai tujuan. Tanpa perlengkapan, tidak bisa jadi menuntaskan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kemampuan adalah prasyarat yang paling penting untuk kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan seorang guna melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif adalah alasan atau dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memotivasi karyawan, memberikan kesadaran, menetapkan tujuan yang menantang, menetapkan standar yang sesuai, mencari umpan balik, mengizinkan pekerjaan, termasuk jam kerja, dan membutuhkannya melalui insentif keuangan.

Hilangkan tindakan yang menyediakan sumber daya dan ciptakan insentif yang merugikan.

7) Peluang

Pekerja harus diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya. Ada dua faktor yang menyebabkan kurangnya kesempatan yang baik: kesediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan keahlian guna melakukan sesuatu pekerjaan ataupun tugas berlandaskan keahlian serta pengetahuan, dan dengan perilaku kerja yang positif (Wibowo, 2016). Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Hidayat, dkk (2017) mendefinisikan kompetensi individu di tempat kerja ditentukan oleh sikap dan perilakunya, serta kemampuan individunya. Kemampuan tersebut relatif stabil dalam menghadapi sinergi antara karakter, konsep diri, motivasi internal, dan pengetahuan kontekstual.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) dalam Elizar dan Tanjung (2018), kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan tugas dengan sukses dalam sebuah organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Clelland (1973) dalam Rivai, dkk (2018) mendefinisikan kompetensi merupakan karakteristik dasar yang sering dikaitkan

dengan kinerja tinggi. Inilah yang lebih sering dilakukan oleh orang-orang berprestasi dalam lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik daripada orang-orang yang berkinerja rata-rata.

Dari definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan persyaratan dasar bagi seseorang dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuannya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil yang diharapkan..

b. Teori Kompetensi

Menurut Clelland (1973), menyatakan teori yang digunakan dalam kompetensi adalah teori “*achievement motive*”. Teori yang dikemukakan oleh Clelland (1973) dalam artikelnya “*Testing for competence, not intelligence*” memasukkan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes potensi akademik, yang kemudian banyak digunakan untuk memprediksi prestasi akademik, tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerjanya. Clelland mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang secara langsung mempengaruhi atau dapat memprediksi kinerja yang baik.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam bukunya Wibowo (2016), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan dan nilai terhadap diri nya dan orang lain memiliki pengaruh cukup tinggi terhadap perilaku orang. Untuk menciptakan sebuah inovasi baru maka perlu adanya sebuah kreatifitas dan saling percaya satu sama lain.

2) Keterampilan

Keterampilan menjadi faktor utama yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan ditingkatkan melalui bimbingan, latihan ataupun umpan balik.

3) Pengalaman

Pengalaman berhubungan dengan keterampilan yang di dapatkan dalam organisasi yang membuat individu dapat berkomunikasi dengan baik, berkerjasama dengan tim dan memecahkan sebuah masalah.

4) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian karyawan tidak dapat diubah, tetapi individu dapat berubah seiring berjalannya waktu melalui interaksi dengan lingkungan kerjanya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor kemampuan yang dapat berubah. Dorongan, penghargaan atas hasil kerja bawahan, pengakuan dari atasan dan perhatian individu dapat memberikan dampak yang positif terhadap karyawan.

6) Isu emosional

Hambatan yang dapat membatasi kemampuan seperti merasa malu serta takut membuat kesalahan. Hal tersebut dapat mengganggu keterampilan interaksi dan penyelesaian konflik dalam organisasi.

7) Kemampuan intelektual

Kemampuan dalam konseptual dan pemikiran kognitif sangat berpengaruh dalam meningkatkan keterampilan melalui semua intervensi yang diungkapkan oleh organisasi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi meliputi praktek rekrutmen dan seleksi, pengambilan keputusan, filosofi organisasi dan pengembangan serta proses organisasi dalam mencapai tujuan.

d. Kategori Kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2016), lima kategori kompetensi :

1) *Task achievement*

Kategori kompetensi berkaitan dengan kinerja yang baik. Kemampuan yang terkait dengan penyelesaian tugas ditunjukkan melalui arahan hasil, manajemen kinerja, pengaruh, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, kesadaran kualitas, peningkatan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2) *Relationship*

Kategori kemampuan yang berhubungan dengan berkomunikasi dengan orang lain, bekerja dengan baik dan memenuhi kebutuhan mereka. Kemampuan hubungan termasuk kolaborasi, orientasi layanan, perawatan interpersonal, kecerdasan organisasi, pembangunan hubungan, penyelesaian perselisihan, perhatian komunikasi, dan kepekaan terhadap budaya yang berbeda.

3) *Personal attribute*

Kemampuan individu sangat penting dan berhubungan dengan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan tumbuh. *Personal attribute* adalah kemampuan yang mencakup kejujuran dan kejujuran, pengembangan diri, penegasan diri, kemampuan mengambil keputusan, manajemen stres, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

4) *Managerial*

Kemampuan terutama yang berkaitan dengan pembinaan, bimbingan dan pelatihan sumber daya manusia. Keterampilan kepemimpinan berupa memotivasi, memberdayakan dan memelihara orang lain.

5) *Leadership*

Tujuan organisasi, visi, dan kemampuan untuk memandu organisasi dan orang-orang untuk mencapainya. Kemampuan

terkait *leadership* termasuk kepemimpinan visioner, pemikiran strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun keterlibatan organisasi, membangun fokus dan tujuan, prinsip dan nilai.

e. Indikator – Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016), mengidentifikasi indikator – indikator kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1) **Motif**

Apa yang selalu dipikirkan atau diinginkan orang mengarah pada tindakan. Motivasi mendorong, mengarahkan, dan memilih tindakan ke arah tindakan atau tujuan tertentu.

2) **Sifat**

Respons yang konsisten terhadap karakteristik dan informasi fisik dan situasional. Kecepatan reaksi dan visi adalah atribut fisik dari kemampuan pilot pesawat tempur.

3) **Konsep diri**

Sikap, nilai, atau citra diri seseorang. Keyakinan adalah keyakinan bahwa itu akan berhasil di hampir semua situasi dan merupakan bagian dari cara orang melihat diri mereka sendiri.

4) **Pengetahuan**

Informasi yang dimiliki oleh orang-orang dalam bidang tertentu. Pengetahuan adalah keterampilan yang kompleks. Hasil tes pengetahuan seringkali tidak dapat memprediksi kinerja

pekerjaan karena tidak mengukur pengetahuan atau keterampilan yang sebenarnya digunakan di tempat kerja.

5) Keterampilan

Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.

Kemampuan mental atau keterampilan kognitif meliputi berpikir analitis dan konseptual.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan untuk bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi untuk bertindak dapat berasal dari keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan, atau dari keinginan yang gigih untuk terus berusaha mencapainya (Wibowo, 2017). Motivasi adalah seperangkat sikap dan nilai yang mempengaruhi orang untuk mencapai sesuatu. Sikap dan nilai ini tidak berwujud, dan mereka memberikan kekuatan yang mendorong orang untuk mengambil tindakan menuju tujuan mereka (Rivai dkk, 2018).

Menurut Winardi (2002) dalam Riyadi dan Mulyapradana (2017), motivasi kerja adalah kekuatan potensial yang bisa dikembangkan oleh sejumlah kekuatan eksternal, dan bisa berdampak positif atau negatif terhadap hasil kerja seseorang. Hal ini tergantung situasi dan kondisi. Ketika melihat seseorang yang bersangkutan, merasa prihatin. Menurut Afandi (2018) dalam Farisi,

dkk (2020) motivasi datang dari dalam diri ketika seseorang terinspirasi, didorong, dan didorong untuk melakukan sesuatu demi mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas.

Berdasarkan analisis para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk bertindak atas sikap dan nilai yang muncul dari individu karena terinspirasi dan termotivasi untuk mencapai suatu tujuan oleh seseorang atau sesuatu.

b. Teori Motivasi

Menurut Clelland (1973) dalam Teori Kebutuhan Clelland berfokus Tentang tiga hal: Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kemampuan membangun hubungan dengan standar perusahaan tertentu. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); Kebutuhan untuk memastikan bahwa individu bertindak secara wajar dan hati-hati dalam tugasnya. Kebutuhan dalam berafiliasi (*Need for affiliation*); adalah keinginan untuk berteman dengan rekan kerja atau karyawan dalam sebuah organisasi.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Afandi (2018) dalam Farisi, dkk (2020) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu sebagai berikut :

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan yang mempengaruhi kehidupan meliputi makanan, minuman, tempat tinggal, udara, dll.

2) Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan Untuk menciptakan suasana yang tenang, harmonis dan optimis, diperlukan masa depan yang cerah dan baik.

3) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan kesadaran serta evaluasi harga diri dan juga penghargaan atas prestasi. Prestasi berasal dari hasil kinerja, semakin tinggi posisi di organisasi, semakin baik kinerjanya.

4) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Menggunakan keterampilan, kemampuan, dan kemungkinan terbaik untuk memenuhi tuntutan prestasi kerja guna mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Kebutuhan ini adalah untuk mencapai potensi penuh Anda.

d. Indikator – Indikator Motivasi

Menurut Clelland (1973) dalam Lestari dan Hadiyanti (2019), berikut indikator – indikator motivasi :

1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*)

Ditunjukkan dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi, mengharapkan umpan balik dari setiap aktivitas, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk keunggulan di

setiap kesempatan, keinginan untuk pekerjaan yang bermanfaat, keinginan untuk kemajuan, dan Kesediaan untuk berhasil.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*)

Ditunjukkan dengan kemauan untuk mengembangkan keterampilan yang optimal, kemauan untuk menjadi pemimpin dalam semua kegiatan, kemauan untuk mengatur orang lain, keinginan untuk mencapai posisi kepemimpinan, kepercayaan diri, dari organisasi apa pun Bagian yang penting, kompetisi dan kemenangan.

3) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*)

Ditunjukkan dengan wawasan sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain untuk menyelesaikan pekerjaan, dorongan dan kepercayaan diri untuk membantu orang lain di setiap kesempatan.

4. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai, dkk (2018), pelatihan merupakan proses mengganti sikap karyawan secara sistematis guna tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian serta keterampilan karyawan guna pekerjaan disaat ini. Pelatihan dengan orientasi disaat ini menunjang karyawan mendapatkan keahlian serta kompetensi tertentu buat melaksanakan pekerjaan mereka dengan berhasil. Menurut Sinambela (2016), pelatihan merupakan tanggung jawab

bersama antara karyawan dan organisasi, serta karyawan berkewajiban guna merancang dan berpartisipasi dalam pelatihan, seluruh guna meningkatkan kompetensi mereka dalam rangka membuka jalur karir yang lebih baik untuk karyawan di masa depan. Di satu sisi, organisasi pula sangat tertarik buat menyelenggarakan pelatihan untuk karyawannya supaya bisa bekerja secara handal, bersemangat, dan dengan tingkat engagement yang tinggi guna mengoptimalkan kinerja karyawan.

Pelatihan ialah salah satu upaya guna tingkatkan mutu sumber daya manusia. Pelatihan menunjang karyawan menguasai pengetahuan instan serta pelaksanaannya guna tingkatkan keahlian, kemampuan, serta perilaku yang diperlukan industri guna menggapai tujuannya. Pelatihan mempunyai orientasi disaat ini serta menunjang karyawan mendapatkan keahlian serta kompetensi tertentu guna melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, Rivai (2011) dalam (Leatemala, 2018).

Dari pengertian para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu upaya untuk mengubah perilaku pegawai, termasuk perolehan keterampilan dan kemampuan tertentu untuk berhasil melaksanakan tugasnya dan mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Pelatihan

Teori pelatihan (expectancy theory) yang dikemukakan oleh Vroom (1964), kadang disebut juga dengan teori ekspektasi atau teori ekspektasi motivasional. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (outcomes) daripada kebutuhan (needs) sebagaimana Maslow dan Herzberg menyebutnya. Teori tersebut menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan untuk berperilaku dengan metode tertentu bergantung pada kekuatan harapan jika kinerja bakal mempunyai hasil yang tentu serta daya tarik hasil untuk pribadi. Vroom dan Koontz (1990) berpendapat bahwa jika orang percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi pencapaian tujuan ini, mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu untuk mencapai tujuan.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2014) dalam Hidayat, dkk (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan dan preferensi instruksi pelatihan

Pelatih yang dipilih harus berkualitas, kompeten dan memiliki pengalaman di bidangnya.

2) Materi program yang dibutuhkan

Materi program dibuat dari perkiraan kebutuhan dan tujuan pelatihan.

3) Prinsip belajar

Metode ini merupakan panduan untuk membuat proses pembelajaran lebih efektif dengan menyesuaikan metode pelatihan dengan sikap peserta.

4) Penyediaan dan kesesuaian fasilitas Perusahaan

Menyediakan fasilitas sesuai kebutuhan dan jumlah peserta pelatihan.

5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan

Peserta harus dipilih sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka, dan partisipan pula mesti mempunyai semangat kerja yang tinggi.

d. Tujuan Pelatihan

Menurut Sunyoto (2012) dalam Furi dan Winarno (2020), beberapa tujuan pelatihan sebagai berikut :

1) Memperbaiki kinerja

Karyawan- karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karna kekurangan kemampuan yakni calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan guna mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan juga kinerja terprediksi karyawan.

2) Memutakhirkan keterampilan para karyawan

Melalui pelatihan menetapkan jika karyawan mampu secara efektif mengenakan teknologi- teknologi baru. Manajer di segala bidang mesti kontan mengidentifikasi kemajuan- kemajuan

teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

3) Mengurangi waktu belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meski hasil uji, wawancara dan data yang lain menunjukkan probabilitas yang besar bakal kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat dikala dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada peralatan seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan buat mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

4) Memecahkan masalah operasional

Masalah organisasional menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan ialah salah satu tata cara paling utama guna memecahkan banyak dilemma yang mesti dirasakan oleh para manajer.

5) Promosi karyawan

Salah satu tata cara buat menarik, menahan, dan memotivasi karyawan ialah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Menaikkan kemampuan promosional karyawan ialah konsisten dengan kebijakan personal buat promosi dari dalam, pelatihan menggambarkan komponen kunci dalam sistem pengembangan karier.

6) Orientasi karyawan terhadap organisasi

Selama sebagian hari, karyawan mempunyai kesan mula mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alibi inilah sebagian pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan sajikan aktivitas yang membuahkan daya guna organisasional yang lebih besar dan tingkatkan pertumbuhan orang buat segala karyawan.

e. Indikator – Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017) dalam Lestari dan Hadiyanti (2019), indikator-indikator pelatihan antara lain sebagai berikut :

1) Instruktur

Mengingat pelatih biasanya berorientasi pada kenaikan skill, sehingga para pelatih yang diseleksi buat membagikan modul pelatihan wajib betul- betul mempunyai kualifikasi yang mencukupi sesuai bidangnya, personal serta kompeten,

melainkan itu Pembelajaran instruksi juga wajib betul- betul baik buat melaksanakan pelatihan.

2) Peserta

Partisipan pelatihan pastinya wajib dipilih bersumber pada persyaratan tertentu serta kualifikasi yang cocok, tidak hanya itu partisipan pelatihan pula wajib mempunyai semangat yang besar buat menjajaki pelatihan.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia ialah modul ataupun kurikulum yang cocok dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh industri serta materi pelatihan juga wajib pembaharuan supaya partisipan bisa menguasai kasus yang berlangsung pada keadaan yang saat ini.

4) Metode

Tata cara pelatihan hendak lebih menjamin berlangsungnya aktivitas pelatihan sumber energi manusia yang efisien apabila cocok dengan enis modul serta komponen partisipan pelatihan.

5) Tujuan

Pelatihan ialah tujuan yang ditetapkan, spesialnya terpaut dengan penataan rencana aksin(action play) serta penempatan sasaran, dan hasil yang diharapkan dari pelatihan yang hendak diselenggarakan, tidak hanya itu tujuan pelatihan pula wajib

disosialisasikan lebih dahulu pada para partisipan supaya partisipan bisa menguasai pelatihan tersebut.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2017), Komitmen pada dasarnya adalah kesediaan seseorang untuk mendisiplinkan diri dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi karena merasa terlibat dalam kegiatan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2016), Komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, orang lain, kelompok, atau organisasi. Pada saat yang sama, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan sejauh mana mereka dibatasi oleh tujuan organisasi.

Menurut Newstorn (2011) dalam Kharisma, dkk (2019) komitmen organisasi atau loyalitas karyawan adalah Sejauh mana karyawan melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi dan ingin terus terlibat secara aktif.

Dari pengertian para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan atau kesepakatan individu terhadap suatu organisasi dan tujuan serta keinginannya untuk bertahan dalam organisasi.

b. Teori Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen afektif (affective commitment) adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi karena keterikatan emosional mereka dengan organisasi. Dimensi ini merupakan salah satu yang sering dibahas dalam penelitian perilaku organisasi. Komitmen normatif adalah komitmen yang diinginkan oleh seorang karyawan untuk tetap berada di organisasi karena kewajiban untuk mematuhi. Komitmen normatif juga dikenal sebagai komitmen etis. Komitmen berkelanjutan adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan manfaat dari tinggal dan kerugian dari pindah.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Shane dan Glínow (2010) dalam Wibowo (2017), mengemukakan faktor-faktor atau cara membangun komitmen organisasi adalah melalui :

1) *Justice and support* (keadilan serta dorongan)

Komitmen emosional lebih besar dalam organisasi yang membutuhkan komitmen kepada karyawan dan kepatuhan terhadap nilai-nilai kemanusiaan seperti kejujuran, rasa hormat, pengampunan, dan integritas moral. Demikian juga, organisasi yang mempromosikan kesejahteraan karyawan cenderung mencari tingkat loyalitas yang lebih tinggi sebagai imbalannya.

2) *Shared values* (nilai-nilai bersama)

Komitmen emosional adalah identifikasi seseorang dengan organisasi, dan identifikasi ini paling tinggi ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai mereka selaras dengan nilai-nilai dominan organisasi. Ketika karyawan setuju dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan perusahaan, mereka merasa lebih aman dan dapat diprediksi. Rasa aman ini meningkatkan motivasi mereka untuk bertahan dalam organisasi.

3) *Trust* (keyakinan)

Keyakinan adalah harapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam suasana yang efektif. Percaya diri berarti mempercayai orang atau kelompok lain. Hanya ketika karyawan mempercayai pemimpin mereka, mereka akan mengakui dan merasa berkewajiban untuk bekerja untuk organisasi.

4) *Organizational comprehension* (uraian organisasional)

Menunjukkan seberapa besar kendali yang dimiliki karyawan atas organisasi, termasuk arahan strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting untuk komitmen emosional, karena sulit untuk mengidentifikasi dengan sesuatu yang tidak Anda kenal.

5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Partisipasi pekerja meningkatkan komitmen emosional dengan memperkuat diri sosial pekerja dan bukti organisasi. Ketika karyawan berpartisipasi dalam keputusan yang memandu masa depan organisasi, mereka merasa menjadi bagian dari organisasi.

d. Tipe Komitmen Organisasi

Menurut Schermerhorn, dkk (2011) dalam Wibowo (2017), mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu :

1) *Rational Commitment*

Pekerjaan membagikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan, serta handal pribadi.

2) *Emotional Commitment*

Perasaan jika apa yang dicoba seorang merupakan berguna, berharga serta membagikan khasiat nyata untuk orang lain.

e. Indikator – Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2011) dalam Wibowo (2017), menjelaskan indikator-indikator komitmen organisasi, sebagai berikut :

1) *Affective Commitment*,

Fokus pada keterikatan emosional karyawan dengan identifikasi dan keterlibatan organisasi.

2) *Continuance Commitment*,

Komitmen didasarkan pada biaya yang terkait dengan karyawan yang meninggalkan organisasi.

3) *Normative Commitment*,

Ini melibatkan rasa kewajiban karyawan untuk tetap tinggal di organisasi karena itu adalah hal terbaik untuk dicoba.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Wahendra, dkk (2021) Jurnal ilmiah progresif manajemen dan bisnis (JIPMB) Vol.8, No.1 ISSN: 2354-5682	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Pelatihan (X3)	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Humaidi, dkk (2019) Jurnal bisnis dan pembangunan Vol.8, No.2 e-ISSN: 2541-187X	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kepemimpinan transformasi (X1) Komitmen organisasi (X2) Motivasi (X3)	1. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai. 2. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. 3. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
3.	Rosmaini dan Tanjung, (2019)	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1)	1. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

	Maneggio: Jurnal ilmiah magister manajemen Vol.2, No.1 ISSN: 2623-2634	Motivasi (X2) Kepuasan kerja (X3)	2. Secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Prayogi, dkk (2019) Frima: Festival riset ilmiah manajemen & akutansi p-ISSN: 2614-6681 e-ISSN: 2656-6362	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Disiplin kerja (X2)	1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kompetensi terhadap kinerja pegawai. 2. secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Pramularso, (2018) Widya cipta: Jurnal sekretari dan manajemen Vol.2, No.1 p-ISSN: 2550-0805 e-ISSN: 2550-0791	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Kompetensi (X)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Maulana, (2020) Coopetition: Jurnal ilmiah manajemen Vol.6, No.2 p-ISSN: 2086-4620 e-ISSN: 2615-4978	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Kompensasi (X2)	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
7.	Thalib, dkk (2020) Tata Kelola Vol.7, No.2 p-ISSN: 2089-0982 e-ISSN: 2722-7962	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin kerja (X3)	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
8.	Mulia dan Saputra, (2021)	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

	JIEE: Jurnal ilmiah ekotrans & erudisi Vol.1, No.1 p-ISSN: 2797-2259 e-ISSN: 2777-0184	Kompetensi (X1) Lingkungan kerja (X2) Motivasi (X3)	2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.
9.	Bukhari dan Pasaribu, (2019) Maneggio: Jurnal ilmiah magister manajemen Vol.2, No.1 ISSN: 2623-2634	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Motivasi (X1) Kompetensi (X2) Lingkungan kerja (X3)	1. Secara parsial motivasi berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pengaruh variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
10.	Wondal, dkk (2019) Jurnal EMBA Vol.7, No.4 ISSN: 2303-1174	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Kompensasi (X1) Kompetensi (X2) Motivasi (X3)	1. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Kompetensi berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
11.	Cesilia, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol.5, No.1 ISSN: 2548-9585	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Disiplin kerja (X1) Perencanaan karier (X2) Kompetensi (X3)	1. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Perencanaan Karir, secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. 3. kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12.	Farisi, dkk (2020) Jurnal Humaniora Vol.4, No.1	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen	1. motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	ISSN: 2548-9585	Motivasi (X1) Disiplin kerja (X2)	2. disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Kurniasari, (2018) Jurnal Widya cipta vol.2, No.1 p-ISSN: 2550-0805 e-ISSN: 2550-0791	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Motivasi (X)	motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
14.	Ridhania, dkk (2019) Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus) Vol.4, No.2 p-ISSN: 2549-1717 e-ISSN: 2541-1462	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2)	1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. 2. Terdapat motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15.	Hartati, dkk (2020) Jurnal Dimensi Vol.9, No.2 p-ISSN: 2085-9996 e-ISSN: 294-306	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Komunikasi (X2) Lingkungan kerja (X3)	1. kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
16.	Indah Mariani dan Sariyathi, (2017) E-Jurnal manajemen unud Vol.6, No.7 p-ISSN: 2302-8912 e-ISSN: 3540-3569	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Motivasi (X1) Komunikasi (X2) Disiplin kerja (X3)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Dewi dan Wibawa, (2016) E-Jurnal manajemen unud Vol.5, No.12 p-ISSN: 2302-8912 e-ISSN: 7583-7606	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Stress kerja (X1) Motivasi (X2)	1. Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

18.	Subroto, (2018) Optimal: Jurnal ekonomi dan kewirausahaan vol.12, No.1 p-ISSN: 1978-2586 e-ISSN: 2597-4823	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Motivasi (X2)	1. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. 2. Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
19.	Marjaya dan Pasaribu, (2019) Maneggio: Jurnal ilmiah magister manajemen Vol.2, No.1 ISSN: 2623-2634	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Pelatihan (X3)	1. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20..	Elizar dan Tanjung, (2018) Maneggio: Jurnal ilmiah magister manajemen Vol.1, No.1 ISSN: 2623-2634	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Kompetensi (X2) Lingkungan kerja (X3)	1. Secara parsial pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai. 2. Secara parsial kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai. 3. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
21.	Hidayat, dkk (2017) Journal of applied management (JAM) Vol.15, No.2 ISSN: 1693-5241	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Kompetensi (X2)	1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
22.	Hakim, (2017) Transparansi: Jurnal ilmiah ilmu administrasi Vol.9, No.1 ISSN: 2085-1162	Variabel dependen Kinerja (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Motivasi (X2)	1. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
23.	Mulyadi, (2018)	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y)	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Jenius: Jurnal ilmiah, manajemen sumber daya manusia Vol.2, No.1 p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502	Variabel independen Pelatihan (X1) Motivasi (X2)	2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
24.	Furi dan Winarno, (2020) e-proceeding of management vol.7, No2 ISSN: 2355-9357	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Budaya organisasi (X2)	1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
25.	Girsang, dkk (2021) Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis (JIMBI) Vol.2, No.1 ISSN: 2774-3004	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Budaya organisasi (X2)	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
26.	Ekhsan, dkk (2020) Jurnal pengembangan wiraswasta Vol.22, No.2 p-ISSN: 1411-710X e-ISSN: 2620-388X	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Gaya kepemimpinan (X1) Pelatihan (X2) Promosi jabatan (X3)	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
27.	Syahputra dan Tanjung, (2020) Maneggio: Jurnal magister manajemen Vol.3, No.2 e-ISSN: 2623-2634	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Pelatihan (X2) Pengembangan karir (X3)	1. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
28.	Denny dan Prana, (2020) Insight management journal	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen	1. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	Vol.1, No.1 e-ISSN: 2774-1737	Pengawasan (X1) Pelatihan (X2)	2. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
29.	Sudiarti dan Mubarak, (2020) Civitas: Jurnal studi manajemen Vol.2, No.2 e-ISSN: 2685-631X	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Motivasi (X2)	1. Secara parsial pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
30.	Metria dan Riana, (2018) E-Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana Vol.7, No.9 p-ISSN: 2337-3067 e-ISSN: 2117-2146	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Dukungan organisasi (X1) Komitmen organisasi (X2)	1. Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
31.	Krisnawati dan Suartana, (2017) E-Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana Vol.23, No.3 p-ISSN: 2302-8556 e-ISSN: 2539-2566	Variabel dependen Kinerja (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Komitmen organisasi (X3) Kemampuan teknik personal (X4)	1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. 4. Kemampuan Teknik Personal berpengaruh positif pada kinerja
32.	Rahmawati dan Juwita, (2019) JMD: Jurnal riset manajemen dan bisnis dewantara Vol.2, No.2 e-ISSN: 2654-4326	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Komitmen organisasi (X1) Implementasi budaya organisasi (X2)	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Kemampuan Teknik Personal berpengaruh positif pada kinerja karyawan.
33.	Putranti, dkk (2018) Jurnal inspirasi bisnis dan manajemen Vol.2, No.2 e-ISSN: 2579-9401 p-ISSN: 2579-9312	Variabel dependen Kinerja (Y) Variabel independen Budaya organisasi (X1) Komitmen organisasi (X2)	1. Kemampuan Teknik Personal berpengaruh positif pada kinerja. 2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

34.	Meutia dan Husada, (2019) Jurnal riset manajemen dan bisnis (JRMB) Vol.4, No.1 p-ISSN: 2527-7502 e-ISSN: 2581-2165	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Budaya organisasi (X1) Komitmen organisasi (X2)	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
35.	Marsoit, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol.5, No.3 ISSN: 2303-1174	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Pelatihan (X1) Disiplin kerja (X2) Komitmen organisasi (X3)	1. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
36.	Kharisma, dkk (2019) Jurnal pengembangan wiraswasta Vol.21, No.2 e-ISSN: 1411-710X p-ISSN: 2620-388X	Variabel dependen Kinerja karyawan (Y) Variabel independen Budaya organisasi (X1) Kepuasan kerja (X2) Komitmen organisasi (X3)	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
37.	Alhasani, dkk (2021) Jurnal sosial dan teknologi (SOSTECH) Vol.1, No.9 p-ISSN: 2774-5147 e-ISSN: 2774-5155	Variabel dependen Kinerja pegawai (Y) Variabel independen Kompetensi (X1) Komitmen organisasi (X)	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber: <https://scholar.google.co.id> (2022)

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Teori yang mendukung pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah teori “*achievement motive*”. Menurut Clelland (1973) dalam Wibowo (2016) menyatakan teori yang digunakan dalam kompetensi adalah teori “*achievement motive*”. Teori yang dikemukakan oleh Clelland (1973) dalam artikelnya “*Testing for competence, not intelligence*” memasukkan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes potensi akademik, yang kemudian banyak digunakan untuk memprediksi prestasi akademik, tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerjanya. Clelland mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang secara langsung mempengaruhi atau dapat memprediksi kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Wahendra dkk, 2021; Rosmaini dan Tanjung, 2019; Prayogi dkk, 2019; Maulana, 2020; Thalib dkk, 2020; Mulia dan Saputra, 2021; Bukhari dan Pasaribu, 2019; Hartati dkk, 2020; dan Elizar dan Tanjung, 2018) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Teori yang mendukung pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Menurut Clelland (1973) dalam Rivai dkk, (2018) Teori Kebutuhan Clelland berfokus pada tiga hal: Kebutuhan dalam mencapai

kesuksesan (*Need for achievement*); Kemampuan untuk mencapai hubungan dengan standar perusahaan tertentu. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); Kebutuhan untuk memastikan bahwa orang bertindak secara wajar dan hati-hati dalam tugasnya. Kebutuhan dalam berafiliasi (*Need for affiliation*); adalah keinginan untuk berteman dengan rekan kerja atau karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hartati dkk, 2020; Farisi dkk, 2020; Kurniasari, 2018; Lestari dan Hadiyanti, 2019; Ridhania dkk, 2019; Mariani dan Sariyathi, 2017; Dewi dan Wibawa, 2016; dan Wahendra, 2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

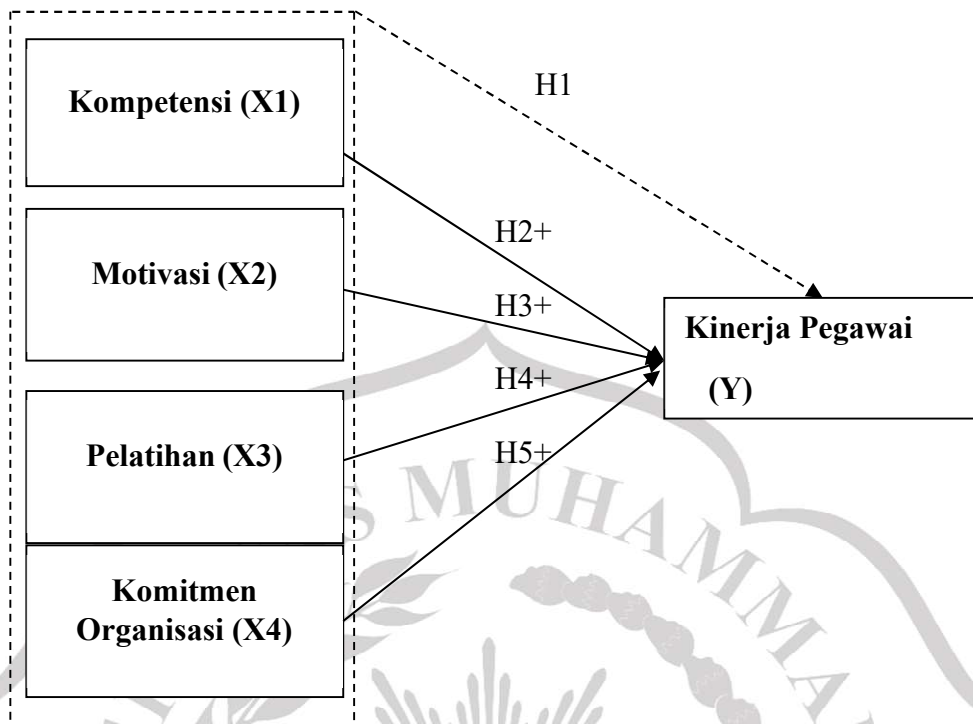
Teori yang mendukung pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah Teori pelatihan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dalam Rosyadi (2020), kadang disebut juga dengan teori ekspektasi atau teori ekspektasi motivasional. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*) daripada kebutuhan (*needs*) sebagaimana Maslow dan Herzberg menyebutnya. Teori tersebut menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa kinerja akan memiliki hasil yang pasti dan daya tarik hasil bagi individu. Vroom dan Koontz (1990) berpendapat bahwa jika orang percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi pencapaian tujuan ini, mereka termotivasi untuk

melakukan hal-hal tertentu untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Elizar dan Tanjung, 2018; Hidayat dkk, 2017; Hakim, 2017; Mulyadi, 2018, Furi dan Winarno, 2020; Ekhsan dkk, 2020, dan Girsang dkk, 2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dimensi dari Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen afektif (affective commitment) adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi karena keterikatan emosional mereka dengan organisasi. Dimensi ini merupakan salah satu yang sering dibahas dalam penelitian perilaku organisasi. Komitmen normatif adalah komitmen yang diinginkan oleh seorang karyawan untuk tetap berada di organisasi karena kewajiban untuk mematuhi. Komitmen normatif juga dikenal sebagai komitmen etis. Komitmen berkelanjutan adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan manfaat dari tinggal dan kerugian dari pindah. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Metria dan Riana, 2018; Krisnawati dan Suartana, 2017; Rahmawati dan Juwita, 2019; Putranti dkk, 2018; Meutia dan Husada, 2019; dan Humaidi dkk, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian penelitian diatas maka kerangka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan Gambar:

Hubungan secara simultan

Hubungan secara parsial

H1: Kompetensi, motivasi, pelatihan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.