

TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMPETENSI KARYAWAN PEMASARAN PADA PT.HADJI KALLA

MUTMAINNAH

A012211079



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PEMASARAN PADA
PT. HADJI KALLA**

disusun dan diajukan oleh :

**MUTMAINNAH
A012211079**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **10 FEBRUARI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. Musran Munizu, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19750909 200012 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 2 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Mutmainnah
Nim : A011221079
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Karyawan Pemasaran Pada PT. Hadji Kalla**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 9 Maret 2023

Yang Menyatakan,



Mutmainnah

ABSTRAK

MUTMAINNAH. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Karyawan pemasaran PT Hadji Kalla* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Musran Munizu).

Motivasi Kerja merupakan keinginan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan. Adapun pelatihan sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya. Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar motivasi kerja dan pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan pemasaran pada perusahaan PT Hadji Kalla melalui kompetensi. Responden pada penelitian ini berjumlah 38 orang karyawan pemasaran dengan rincian orang laki-laki dan orang perempuan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan metode kuantitatif deskriptif. Pertanyaan yang ditampilkan pada kuesioner berupa pertanyaan yang menggunakan skala likert 1-5. Tahap Analisis pada penelitian ini diawali dengan instrumen penelitian, yaitu dengan mengumpulkan data dan mengolah data yang diperoleh pada kuesioner dengan cara memberikan bobot dari setiap pernyataan berdasarkan skala likert, serta melakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas dan uji regresi. Uji regresi yang digunakan adalah regresi berganda. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS 23. Untuk menguji pengaruh mediasi (intervening) digunakan metode *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kompetensi, (2) pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kompetensi, (3) motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, (4) pelatihan berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, (5) kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, (6) motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi, dan (7) pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.

Kata kunci: motivasi kerja, pelatihan kerja, kompetensi.



ABSTRACT

MUTMAINNAH. *The Effect of Work Motivation and Training on Performance Through Marketing Employees' Competence at PT. Hadji Kalla* (supervised by Syamsu Alam and Musran Munizu)

Work motivation is a desire of a person that causes that him to do work. Meanwhile, training is an effort to improve the performance of employees in their current job or other jobs they will hold. This study aims to determine how much work motivation and training affect the performance of marketing employees at PT. Hadji Kalla through competency. Respondents in this study were 38 marketing employees consisting of men and women. Data collection techniques used questionnaire with descriptive quantitative method. The questions displayed on the questionnaire are questions using a Likert scale of 1-5. The analysis phase begins with the research instrument, i. e. to collect data using questionnaire and process them by giving the weight of each statement based on a Likert scale, as well as carry out validity test, reliability test, normality test, and regression test. The regression test used was multiple regression. In its implementation, data processing was carried out with the help of the SPSS 23 program. The path analysis method was used to test the effect of mediation (intervening). The research results show that (1) motivation has a positive and significant effect on competence; (2) training has a positive and significant effect on competency; (3) motivation has a positive and significant effect on performance; (4) training has a positive and insignificant effect on performance; (5) competence has a positive and significant effect on performance; (6) motivation has a positive and significant effect on performance through competence, and (7) training has a positive and significant effect on performance through competence.

Keywords: work motivation, training, performance, competence



PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, allahumma Shalli'ala Muhammad wa'ala' ali Muhammad. Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam yang senantiasa memberikan hidayah, rahmat, dan karunia-Nya kepada seluruh umat manusia sehingga dalam setiap waktu kita diberikan kesempatan untuk bersyukur.

Sholawat yang disertai salam tidak lupa kita kirimkan kepada junjungan Nabiullah Muhammad SAW beserta para sahabat-sahabatnya, yang telah membawa kita dari alam kebodohan kealam yang serba pengetahuan seperti sekarang ini. Sehingga penulis senantiasa diberikan kemudahan menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Karyawan Pemasaran Pada PT. Hadji Kalla”**.

Tesis ini adalah tugas akhir dan sebagai prasyarat dalam menyelesaikan studi program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda Muhasno Djalil dan Ibunda Sitti Dahlia , Suami Mas'ud Mappuji , karena mereka adalah sumber inspirasi dan motivasi dari peneliti, sehingga peneliti mampu menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu. Tidak terlupa pula seluruh keluarga, rekan dan para sahabat peneliti yang senantiasa membantu, membimbing, serta memberikan arahan kepada peneliti, peneliti sampai kepada penghujung proses pendidikan Magister pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2021.

Melalui kesempatan ini, tidak lupa pula peneliti juga haturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M. Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar dan segenap jajarannya;
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
3. Dr. H. Sobarsyah, SE., M.Si., CWM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar;
4. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si.,CIPM dan Prof. Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si., CIPM selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang telah sabar memberikan bimbingan, saran, petunjuk, dan bantuan dari awal penulisan hingga selesainya Tesis ini;
5. Dosen tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada peneliti;
6. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan kepada peneliti;
7. Seluruh staf pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak membantu peneliti dalam proses penyelesaian administrasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
8. Pimpinan, tim manajemen, dan seluruh Karyawan Pemasaran (wiraniaga) Marketing PT. Hadji Kalla seluruh cabang khususnya cabang area West.
9. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian penulis, sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini;

10. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2021.
11. Seluruh pihak yang telah berperan penting dalam perjalanan pendidikan peneliti, peneliti ucapkan terima kasih banyak untuk dukungannya. Terkhusus untuk para sahabat peneliti di kelas B2 konsentrasi SDM.

Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan walaupun menerima bantuan dari berbagai pihak. Namun, apabila terdapat beberapa kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan pada pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi terkait topik penelitian yang dibahas dalam Tesis tersebut. Dengan diiringi rasa syukur kepada Allah SWT, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala dukungan dan motivasi pada semua pihak yang telah membantu. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, Januari 2023
Penulis,

Mutmainnah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis	11
1.4.2 Kegunaan Teoritis	12
1.4.3 Kegunaan Kebijakan	12
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15

2.1.3	Motivasi.....	16
2.1.4	Pelatihan	22
2.1.5	Kompetensi.....	27
2.1.6	Kinerja.....	35
2.1.7	Hubungan Motivasi dan Kompetensi	39
2.1.8	Hubungan Motivasi dan Kinerja	40
2.1.9	Hubungan Pelatihan dan Kompetensi	40
2.1.10	Hubungan Pelatihan dan Kinerja.....	41
2.1.11	Hubungan Kompetensi dan Kinerja	42
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		44
3.1	Kerangka Konseptual.....	44
3.2	Hipotesis Penelitian	47
BAB IV METODE PENELITIAN		49
4.1	Rancangan Penelitian.....	49
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	49
4.3	Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	50
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	51
4.5	Metode dan Pengumpulan Data	52
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	52
4.7	Instrumen Penelitian	55

4.8	Uji Validitas dan Realibilitas	56
4.8.1	Uji Validitas.....	56
4.8.2	Uji Reabilitas	56
4.9	Uji Asumsi Klasik.....	57
4.9.1	Uji Normalitas	57
4.10	Metode Analisis Data.....	58
4.10.1	Analisis Deskriptif.....	58
4.10.2	Analisis Kuantitatif.....	58
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....		62
5.1	Gambaran Umum.....	62
5.1.1	Gambaran Umum Penelitian	62
5.2	Karakteristik Responden	63
5.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
5.2.2	Responden Berdasarkan Usia	64
5.2.3	Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	65
5.2.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	65
5.3	Uji Validitas dan Realibilitas	66
5.3.1	Uji Validitas.....	66
5.3.2	Uji Reliabilitas.....	67
5.4	Uji Asumsi Klasik.....	68

5.4.1 Uji Normalitas	68
5.5 Metode Analisis Data.....	69
5.5.1 Analisis Deskriptif Variabel	69
5.5.2 Analisis Kuantitatif.....	77
5.5.3 Uji Hipotesis	84
5.6 Pembahasan.....	85
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	94
6.1 Kesimpulan	94
6.2 Saran	95
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran	53
Tabel 2 Responden Berdasarkan Jenis kelamin	64
Tabel 3 Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4 Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan	65
Tabel 5 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	65
Tabel 6 Hasil Uji Validitas	66
Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 8 Hasil Uji Normalitas.....	68
Tabel 9 Frekuensi Jawaban pada Variabel Motivasi.....	70
Tabel 10 Frekuensi Jawaban Pada Variabel Pelatihan	72
Tabel 11 Frekuensi Jawaban pada Tabel Kompetensi	74
Tabel 12 Frekuensi Jawaban pada Tabel Kinerja.....	76
Tabel 13 Tabel Hasil Analisis Model Jalur I.....	78
Tabel 14 Koefisien Model Jalur I.....	79
Tabel 15 Hasil Analisis Model Jalur II.....	80
Tabel 16 Koefisien Jalur Model II	82
Tabel 17 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung I	83
Tabel 18 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung II.....	84
Tabel 19 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka konseptual	47
Gambar 2 Digram Model Jalur I	80
Gambar 3 Diagram Model Jalur II	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Output SPSS (Data Olahan SPSS 23).....	112
---	-----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor inti pada organisasi, banyak bentuk dan tujuannya, organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia pada suatu organisasi, mewajibkan setiap organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif dalam menjalankan organisasi. Di era persaingan yang ketat, sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam menjalankan peran utama untuk menjaga kehidupan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik (Dessler, G 2003).

Karyawan adalah **orang yang bekerja di suatu perusahaan atau lembaga dan di gaji dengan uang**. Atau karyawan dapat diartikan juga sebagai orang yang bertugas sebagai pekerja pada suatu perusahaan atau lembaga untuk melakukan operasional tempat kerjanya dengan balas jasa berupa uang. Sedangkan pemasaran merupakan sesuatu yang mencakup seluruh sistem yang bersangkutan dengan destinasi untuk merencanakan dan menilai harga hingga dengan mempromosikan dan menyalurkan barang dan jasa yang dapat memuaskan keperluan pembeli aktual maupun potensial. (W. Y. Stanton), sedangkan Karyawan pemasaran ialah orang yang terlibat langsung dalam proses pertukaran barang dan jasa. (Rambat Lupiyoadi). Dengan pengertian para ahli diatas nama dapat dikatakan bahwa karyawan pemasaran merupakan orang yang bekerja dan di gaji dengan uang yang

bertanggung jawab untuk mempromosikan, hingga menyalurkan barang kepada seorang pelanggan atau pembeli.

Mathis berpendapat bahwa motivasi merupakan keinginan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Memahami motivasi sangat penting untuk diketahui karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumberdaya manusia yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Sedangkan menurut Vroom dalam (Kreitner & Kinicki 2007), motivasi adalah mendorong untuk memutuskan seberapa besar upaya untuk mengarahkan usaha pada situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang akan menyebabkan munculnya sebuah tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu

Menurut Wexley dan Yuki (1992) pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang berkaitan dan usaha-usaha yang terencana yang dijalankan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap individu. Rivai (2006) berpendapat pelatihan begitu penting untuk individu yang sudah lama. Pelatihan secara sederhana diartikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja masa kini dan kinerja masa yang akan datang. Pelatihan berhubungan dengan keahlian dan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan pada saat ini pelatihan mempunyai orientasi saat ini dan membantu individu agar mencapai keahlian dan kemampuan tertentu untuk berhasil dalam menjalankan pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab

masing-masing untuk pencapaian organisasi (Mankuprawia, 2009). Kinerja merupakan kesediaan individu atau kelompok orang untuk menjalankan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2008). Kinerja memiliki pengertian yang sangat beragam dari berbagai ahli, tetapi tetap memiliki kesamaan secara umum. Kinerja merupakan sebuah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian dari hasil untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2005). Bahkan kinerja seorang karyawan pemasaran dapat dilihat dari mutu suatu produk yang diberikan pada pelanggan dalam pekerjaannya untuk mewujudkan pencapaian hasil perusahaan.

Pelayanan yang baik akan menjadi tolak ukur kualitas dan kinerja seorang karyawan pemasaran dalam melaksanakan pelayanan di bidang pekerjaannya. Kurangnya kinerja karyawan pemasaran berdasarkan fakta menunjukkan bahwa tidak semua karyawan pemasaran menjalankan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan.

Menurut Serdamayanti (2017) kompetensi merupakan kemampuan atau kapabilitas yang dijalankan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang dilihat dari kinerja baik pada jabatan atau pekerjaannya. Sedangkan menurut Robotham dan Jubb (1996) kompetensi juga dapat dinyatakan sebagai perilaku dari seseorang untuk bereaksi dan memberi respon terhadap pekerjaannya di dalam lingkup organisasi.

Saat ini PT. Hadji Kalla Toyota merupakan salah satu Authorized Main Dealer Toyota untuk wilayah pemasaran di Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara, yang memiliki 28 cabang secara keseluruhan, terbagi atas 13 dari area West dan 15 dari area East.

Adapun pelayanan penjualan unit mobil di PT. Hadji Kalla dilakukan oleh karyawan pemasaran . Diantaranya karyawan pemasaran tersebut bertugas selain melakukan penjualan dengan pemasaran dan pengenalan produk mobil , juga bertugas melakukan pelayanan menyerahkan mobil kepada pelanggan, juga dalam pelayanan aftersales atau pelayanan servis. Karyawan pemasaran senantiasa diharapkan oleh manajemen perusahaan untuk memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan, dengan standarisasi dari perusahaan terkait tugas dan tanggung jawabnya pada bagian pemasaran. Namun saat ini, selain masalah terkait kinerja juga terdapat masalah yang berhubungan dengan kompetensi karyawan pemasaran. Berdasarkan Kualifikasi yang penting dan harus dimiliki oleh karyawan pemasaran di perusahaan PT Hadji kalla, menjelaskan masalah yang dihadapi karyawan pemasaran dalam memasarkan mobil diantaranya adalah melakukan praktik penjualan tanpa mengetahui standar pelayanan karyawan pemasaran, melakukan praktek profesi tidak mengikuti standar pelayanan karyawan pemasaran, tidak mengetahui regulasi atau tidak mengikuti perubahan regulasi tentang pelayanan, khususnya pelayanan pada saat menjelaskan spesifikasi secara detail produk mobil, atau tidak memberikan informasi yang justru sangat penting untuk diberi ke pelanggan, dan tidak memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.

Adanya faktor terkait kesalahan atau kurangnya kompetensi karyawan pemasaran dari segi kurang mengetahui lingkup pekerjaan, nilai sikap dan kurangnya konsistensi karyawan pemasaran tersebut pada akhirnya mengakibatkan tidak lamanya karyawan tersebut bertahan untuk bekerja bertahun-tahun bahkan berbulan-bulan. Menurut data dari Human Capital terkait data karyawan dan mutasinya, dalam 1 tahun terakhir terkhusus di cabang west area PT Hadji Kalla mendata terkait pengelolaan data karyawan pemasaran cukup seringnya di perbaharui karena karyawan tersebut tidak bertahan dan keluar dari pekerjaannya.

Adapun evaluasi telah dilakukan sebelum mengambil keputusan pemberhentian karyawan pemasaran tersebut salah satunya karena tidak tercapainya pemenuhan pencapaian KPI (Key Performance Indicator) oleh karyawan pemasaran, disamping karena target penjualan secara individu juga karena dari segi pelayanan untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan sangat kurang tercapai. Data terkait dari Human Capital Departement menyebutkan pembaharuan di tahun 2021 terkait jumlah karyawan terjadi beberapa kali yakni di Januari, Februari, Mei dan Oktober tahun 2021, sehubungan dengan mutasi keluar dan masuk karyawan tersebut. Hal ini juga cukup disayangkan mengingat seorang karyawan pemasaran yang punya potensi untuk mengembangkan karir apabila dapat bertahan lama diperusahaan PT Hadji Kalla. Adapun jenjang karir dari karyawan pemasaran yakni dari Junior, Executive sales, Supervisor Sales, Branch Manager hingga Posisi tinggi di manajemen.

Penelitian ini dilakukan di seluruh cabang area west PT Hadji Kalla, dengan total jumlah karyawan sebanyak 439 orang. Karyawan pemasaran memiliki

banyak tuntutan sehingga diharapkan memiliki kompetensi dan kinerja yang baik. Diketahui berdasarkan beberapa penelitian menunjukkan kinerja di pengaruhi oleh motivasi dan pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Sujiati, Ma'rif dan Najib (2017) dengan judul penelitian, *The Effect Of Motivation And Competence On Employee Performance In Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics And Space*, menemukan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kompetensi. Satria dan Kuswara (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi kerja pada pegawai dinas perhubungan kota bandung. Khayatun, Muhdi, Retnaningdiastuti (2017), menemukan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru sekolah dasar di kecamatan seragi kabupaten pekalongan. Begitu juga dengan penelitian Ni Kadek Ayu Dwiyantri (2019) yang menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kompetensi. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa ada kecenderungan individu yang memiliki kompetensi yang tinggi dipengerahui oleh motivasi.

Dalam melakukan pengembangan akan kompetensi, terdapat hal lain diluar motivasi yang memengaruhi kompetensi, salah satunya pelatihan. Penelitian terdahulu oleh Vandika, Harsono dan Sina (2020), dengan judul penelitian *The Influence of Incentives and Career Development on Motivation Mediated by Job Satisfaction at PT. BNI (Persero) Tbk Malang Branch, Indonesia*, menemukan hasil bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kompetensi (pengembangan karir) di

PT.BNI. Nabila Rizkia Mokhtar dkk (2017) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi pada calon tenaga kerja Indonesia di PT Tritama Bina Karya Malang. Penelitian oleh Ardiasyah (2014) menemukan bahwa pelatihan *on the job training* berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Selain itu juga Rizkia dan Susilo (2017) menemukan bahwa metode, materi dan instruktur pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pada PT. Tritama Bina Karya Malang.

Untuk Memiliki kinerja yang baik karyawan pemasaran perlu untuk memiliki motivasi dan mengikuti pelatihan secara konsisten. Menurut penelitian terdahulu dari Shahzadi dkk (2014) dengan judul penelitian *Impact of employee motivation on employee performance*, menyimpulkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas akan mencapai tujuan dan harapan organisasi.

Rivai & Sagala (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi. Artinya, Pemimpin (manajer) ataupun karyawan yang memiliki motivasi untuk berprestasi yang tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Selain itu diperkuat oleh hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar & Sembada (2012) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank BJB. Begitupun hasil dari penelitian Saryadi dan Arini (2019) menunjukkan kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan.

Selain motivasi kerja yang memiliki hubungan terhadap kinerja, pelatihan juga memiliki hubungan yang sama terhadap kinerja. Berdasarkan Penelitian terdahulu oleh Elnaga dan Imran (2013) dengan judul penelitian *The effect of training on employee performance*, menemukan hasil bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif dianggap sebagai faktor kunci untuk meningkatkan kinerja; karena dapat meningkatkan tingkat kompetensi karyawan dan perusahaan. Ini mendukung untuk mengisi kesenjangan antara kinerja apa yang diperlukan dan kinerja apa yang terjadi, yaitu kesenjangan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja karyawan yang sebenarnya. Begitupun hasil penelitian terdahulu oleh Farooq dan Khan (2011) dengan judul penelitian *Impact of training and feedback on employee performance*, mengemukakan adanya korelasi positif antara pelatihan terhadap kinerja. Pelatihan adalah satu-satunya cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan yang hilang dan kemudian membangun tingkat kompetensi yang dibutuhkan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut hasil penelitian terdahulu Mubarok & Putra (2018) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implementasi yang lebih sering dan program pelatihan yang lebih baik akan menyebabkan kinerja karyawan semakin tinggi.

Selain kompetensi dipengaruhi secara langsung oleh pelatihan dan motivasi, kompetensi juga dapat menjadi variabel yang meningkatkan kinerja. Hal ini diperkuat dengan temuan penelitian terdahulu Kurniawan, Guswandi dan Sodikin (2018) dengan judul penelitian *The Effect of Competence and Motivation on*

Employee Performance Through Employees Capabilities on PT. Binasinar Amity.

Menemukan hasil adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian Hanum, Munandar dan Purwono (2020) dengan judul penelitian *The Influence of Competence and Knowledge Management on Performance.* Menemukan hasil bahwa menyimpulkan cara langsung bahwa semakin tinggi kompetensi kinerja akan semakin kuat dan sebaliknya.

Begitu kompetensi menjadi variabel intervening yang mempengaruhi motivasi dan pelatihan terhadap kinerja. Diperkuat melalui pelatihan terdahulu oleh Kahpi, Khuorosaini dan Suhendra (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak) menemukan bahwa terdapat pengaruh pelatihan pegawai dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi dengan memediasi secara parsial. Artinya kompetensi pegawai memediasi secara parsial terhadap variabel pelatihan pegawai dan motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di PDAM kabupaten Lebak.

Berdasarkan uraian latar belakang yang disampaikan, penulis tertarik untuk mengangkat topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Karyawan Pemasaran pada PT. Hadji Kalla”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang diatas, dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla.

2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla
5. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla
7. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Memberikan tambahan kontribusi terkait bukti empiris pada literatur manajemen khususnya sumber daya manusia mengenai pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla. Selain itu kegunaan lainnya dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengembangan ilmu lebih lanjut khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan pemasaran dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang bersifat melengkapi maupun melanjutkan.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis berupa penambahan wawasan berhubungan dengan pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla. Namun juga dapat memberikan kontribusi praktis berupa memberikan solusi Karyawan Pemasaran PT. Hadji Kalla untuk mengatasi masalah kinerja dan sebagai arah atau petunjuk para Karyawan Pemasaran untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang, juga dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris kepada para pembuat kebijakan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan maupun pertimbangan dalam penyusunan kebijakan yang berhubungan dengan kinerja Karyawan Pemasaran.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan PT. Hadji Kalla. Responden pada penelitian ini adalah pada Karyawan Pemasaran di area West PT. Hadji Kalla dengan jumlah total karyawan pemasaran 439 orang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun berdasarkan:

1. BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Bab ini berisi tujuan secara umum perencanaan penelitian yang akan dilakukan.

2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan beberapa teori dan konsep serta tinjauan empiris berupa pengertian atau defines yang didapatkan dari berbagai sumber kutipan yang berhubungan dengan penyusunan tesis serta beberapa *literature review* yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

3. BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini menjelaskan kerangka konseptual dan proses penurunan hipotesis penelitian. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

4. BAB IV: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan Teknik pengambilan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan defines operasional, serta Teknik analisis data yang digunakan.

5. BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian. Bab ini menjelaskan tentang penyajian hasil pengolahan data dalam bentuk tabel dan deskripsi hasil penelitian. Bab ini menguraikan pembahasan atas hasil penelitian di mana dengan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat kemudian dibandingkan dengan tujuan penelitian dan teori-teori yang mendukungnya.

6. BAB VI: PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran bab ini merupakan uraian terakhir dari tesis dan dapat menjadi penuntun bagi penelitian selanjutnya dengan adanya implikasi penelitian serta keterbatasan peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

a.1 Landasan Teori

a.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin B.Flippo mengartikan MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan Dale yoder mengartikan MSDM adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya, bahwa pengertian MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

a.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan (planning)
- b. gorganisasian (organizing)
- c. Pengendalian (controlling)
- d. Pengadaan (procurement)
- e. Pengarahan (directing)
- f. Pengendalian (controling)
- g. Pengembangan (development)
- h. Kompensasi (compensation)
- i. Pengintegrasian (integration)
- j. Pemeliharaan (maintenance)
- k. Kedisiplinan
- l. Pemberhentian (Separation)

2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Menurut Mathis, motivasi merupakan keinginan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Memahami motivasi sangat penting untuk diketahui karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumberdaya manusia yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Sedangkan menurut Vroom dalam (Kreitner & Kinicki 2007), motivasi adalah mendorong untuk memutuskan seberapa besar upaya untuk mengarahkan usaha pada situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang akan menyebabkan munculnya sebuah tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu. Morgan (1986) memberikan pendapat bahwa motivasi diartikan sebagai “untuk mendorong dan menekan dengan kuat” yang dapat muncul pada perilaku yang gigih dalam mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Robin (1998) motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut dalam memenuhi beberapa kebutuhan.

Dari hasil penjelasan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Wood et.al (2001:150), motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan diri sendiri terhadap hubungan antara *effort performance* dan menyukai berbagai *outcome* dari tingkatan kinerja yang bervariasi. Sedangkan Keith Davis &

Newstroom (1995:65) seseorang termotivasi dalam bekerja merupakan individu yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Wexley & Yuki (1992:75), memberikan pendapat bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu hal yang memunculkan dorongan kerja serta semangat.

Dari hasil penjelasan beberapa ahli mengenai definisi motivasi kerja adalah berhubungan erat dengan usaha (effort) yang dihasilkan seseorang pada saat bekerja.

2) Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja berdasarkan teori kebutuhan Abraham Maslow adalah sebagai berikut (Sofyandi dan Garniwa, 2007):

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological need*), adalah kebutuhan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan agar dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
- b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Need*), jika kebutuhan fisiologi sudah terpuaskan, maka akan muncul kebutuhan yang kedua, ialah kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan rasa aman ini tidak saja di artikan dalam arti fisik semata, namun juga keamanan psikologi dan perlakuan yang adil di dalam pekerjaan. kebutuhan rasa aman secara fisik juga meliputi keamanan untuk perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

- c) **Kebutuhan Sosial (*Social Need*)**, apabila kebutuhan fisiologi dan rasa aman sudah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, ialah kebutuhan untuk persahabatan, afialiasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berhubungan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang solid, supervise yang baik, rekreasi Bersama dan sebagainya.
- d) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Need*)**, kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
- e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Need*)**, adalah hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berhubungan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk melihat kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki seseorang malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecendrungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

3) Gambaran Motivasi

Menurut pendapat David McClelland (1997), motivasi digambarkan sebagai berikut:

- a) *Need for power*, individu yang memiliki motivasi *power* yang tinggi. Power ini terdiri atas dua jenis yaitu *power* menurut yang diinginkan dan *power* yang disosialisasikan.

- b) *Need for affiliation*, individu yang mempunyai motivasi kerja sama yang tinggi, ciri-cirinya adalah bersifat sosial, mudah berinteraksi dan bersosialisasi, rasa memiliki yang tinggi pada suatu kelompok, cenderung berkumpul dan mencoba agar dapat saling mengerti mengenai hal-hal yang telah terjadi.
- c) *Need for achievement*, individu yang memiliki motivasi dengan prestasi yang tinggi, ciri-cirinya adalah ingin menjadi yang paling unggul, dapat menentukan tujuan dan berani mengambil resiko, berani bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Menurut Siagin dan Sondang (2002) menjelaskan, dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya pada organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari pada manajer. Karena empat pertimbangan pokok yaitu:

- a) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang pada bahas awam dicontohkan oleh pepata yang mengatakan "ada ubi ada talas" ada budi ada balas.
- b) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis.
- c) Tidak ada titik jenuh dalam perumusan kebutuhan manusia.
- d) Perbedaan karakteristik individual dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun Teknik motivasi yang samaefektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Teori yang dijelaskan oleh Hasibuan (2004) bahwa keinginan yang diimpikan oleh manusia dalam bekerja terbagi dalam:

- a) *The desire to live*, yang menerangkan bahwa keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, yaitu memperoleh makanan untuk melanjutkan hidupnya.
- b) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu, ini merupakan keinginan manusia kedua yang menyebabkan kenapa manusia bekerja.
- c) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan
- d) *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan

Pada penjelasan tentang 6 teknik aplikasi teori motivasi yang di kemukkan siaggin P 2002 adalah:

- a) Manajemen berlandaskan sasaran atau *Management by objectives* (MBO); terkini sangat populer digunakan oleh manajemen dalam memberikan motivasi positif bagi para bawahannya.
- b) Program penghargaan pada karyawan; program dimaksud dapat mengambil berbagai bentuk seperti promosi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, piagam penghargaan dan sebagainya.
- c) Program ketertiban karyawan suatu proses partisipatif untuk memanfaatkan seluruh kemampuan karyawan dan dimaksud untuk mendorong peningkatan komitmen demi keberhasilan organisasi. Agar Teknik ini benar-benar efektif, manajemen perlu memperhatikan:

- d) Tersedianya cukup waktu bagi karyawan harus relevan dengan kepentingan karyawan
- e) Tersedianya isi yang melibatkan para karyawan harus relevan dengan kepentingan karyawan.
- f) Para karyawan harus mempunyai kemampuan intelektual, kemampuan teknis dan kemampuan berkomunikasi agar mampu memberikan kontribusi substansial.
- g) Keterlibatan para karyawan didukung oleh budaya organisasi, keterlibatan dalam bentuk perwakilan karyawan dapat mengambil bentuk partisipasi melalui perwakilan yang ditunjuk sebagai wakil para karyawan dewan karyawan dan dewan anggota direksi.
- h) Program imbalan bervariasi berbagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menambah penghasilan karyawan, tergantung pada kinerja individual dan organisasional termasuk imbalan berdasarkan produk yang dihasilkan, rencana pembagian keuntungan, dan pembagian nilai lebih
- i) Rencana pemberian imbalan berlandaskan ketrampilan dimaksudkan untuk mendorong para karyawan menjadi pekerja dengan kinerja tinggi (high achiever), juga sebagai alat untuk mendorong para karyawan untuk selalu menambah jenis keterampilan dengan mengikuti arus teknologi yang dihadapi oleh organisasi dewasa ini, misalnya adanya strategi baru dan kondisi lingkungan baru.
- j) Manfaat yang fleksibel imbalan berupa bantuan dan jasa-jasa organisasi yang meskipun tidak secara langsung menambah gaji yang diperoleh setiap

bulan, tetapi dapat diterima dan dimanfaatkan untuk meringankan beban finansial para karyawan.

a.1.3 Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Menurut Menurut Wexley dan Yuki (1992) pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang berkaitan dan usaha-usaha yang terencana yang dijalankan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap individu. Rivai (2006) berpendapat pelatihan begitu penting untuk individu yang sudah lama. Pelatihan secara sederhana diartikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja masa kini dan kinerja masa yang akan datang. Pelatihan berhubungan dengan keahlian dan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan pada saat ini pelatihan mempunyai orientasi saat ini dan membantu individu agar mencapai keahlian dan kemampuan tertentu untuk berhasil dalam menjalankan pekerjaan. Begitupun dengan menurut Dewi Hanggraini (2012), menjelaskan pelatihan adalah kegiatan pada perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai dengan demikian latihan yang dimaksudkan merupakan pengertian yang cukup luas, sehingga tidak terbatas. Juga dijelaskan oleh Ruky (2013), pelatihan sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatanya.

2) Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Dalam menjelaskan pelatihan bukan saja berguna untuk meningkatkan pengetahuan karyawan untuk memperbaiki hasil kerjanya, tetapi juga berdampak

pada peningkatan hasil yang dicapai oleh perusahaan. Untuk itu sangat pentingnya penulis untuk memaparkan pembahasan dan penjelasan teori terkait pelatihan yang lebih luas lagi.

Menurut penjelasan Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2013), beberapa manfaat pelatihan yang didapatkan, yaitu:

- a) Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar
- b) Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru
- c) Membantu para karyawan agar dapat memahami bagaimana bekerja secara efektif pada tim dengan tujuan menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran.
- d) Memberikan jaminan keselamatan dan cara-cara baru bagi para karyawan dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah pada saat keahlian mereka menjadi absolut
- e) Mempersiapkan para pegawai agar dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif antar satu dengan yang lainnya, terutama pada kaum minoritas dan para wanita.

Pelatihan juga memiliki banyak manfaat bukan saja pada perusahaan tetapi juga bagi individu, berikut adalah manfaat pelatihan bagi karyawan:

- a) Manfaat bagi perusahaan

- b) Meningkatkan profitabilitas
- c) Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja
- d) Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- e) Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional yang diakibatkan karena kesalahan operasional.
- f) Meningkatkan pengembangan organisasi

Pada penjelasan dari mangkunegara (2005), menjelaskan tujuan pelatihan adalah

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b) Meningkatkan produktivitas dalam bekerja
- c) Meningkatkan kualitas dalam bekerja
- d) Meningkatkan keakuratan perencanaan sumber daya manusia
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat dalam bekerja
- f) Meningkatkan hubungan agar individu dapat berprestasi
- g) Meningkatkan dan kesempatan dalam bekerja
- h) Meningkatkan berbagai perkembangan individu

3) Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011), menjelaskan beberapa indikator pelatihan.

Adapun indikator pelatihan tersebut antara lain adalah

- a) Instruktur
- b) Peserta
- c) Materi

- d) Metode
- e) Tujuan
- f) Sasaran

Adapun penjelasan dari indikator-indikator tersebut adalah

- a) Instruktur, dalam hal ini pelatih pada umumnya memiliki orientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih dituntut untuk dapat menjelaskan materi pelatihan harus berkualitas yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pada Pendidikan instruktur harus berkualitas dalam melakukan pelatihan.
- b) Peserta, dalam menjalankan pelatihan peserta di seleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
- c) Materi, dalam menjalankan pelatihan untuk sumber daya manusia materi atau kurikulum harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak akan dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan juga harus memiliki kualifikasi ter-update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
- d) Metode, pada metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.
- e) Tujuan, Pelatihan adalah tujuan yang telah ditetapkan, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencanaan dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang dijalankan, selain itu tujuan

pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta sehingga dapat memahami pelatihan tersebut.

- f) Sasaran, pada sasaran pelatihan tentunya harus dengan kriteria dan terukur. Dari indikator-indikator tersebut maka disimpulkan maka jika indikator tersebut juga banyak menghubungkan materi dan metode pelatihan sebagai poin yang menentukan dalam keberhasilan pelatihan.

Dari uraian penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur. Dari indikator-indikator tersebut maka dapat disimpulkan jika indikator tersebut juga banyak menghubungkan materi dan metode pelatihan sebagai poin yang menentukan dalam keberhasilan.

4) Metode Pelatihan

Menurut penjelasan dari Hani Handoko (2010), menjelaskan program-program pelatihan dan pengembangan diformulasi untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a) Metode Praktis (*on the job*) antara lain: 1) Rotasi Jabatan 2) Latihan instruksi pekerjaan 3) Magang (*apprenticeships*) 4) *Coaching* 5) Penugasan sementara
- b) Teknik-teknik presentase informasi dan metode simulasi (*off the job training*) meliputi:

- 1) Teknik-teknik presentase informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, instruksi pekerjaan (Programmed instruction), studi sendiri (*self study*)
- 2) Metode-metode simulasi yaitu studi kasus, *role playing*, *bussines games*, *vestibule training*, latihan laboratorium (*laboratory training*), dan program- program pengembangan eksekutif

Sedangkan menurut Hariandja, dkk (2005), menerangkan bahwa metode-metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari:

- a) Metode-metode pelatihan *on the job training* yaitu meliputi *job instruction training*, *coaching*, *job rotation* dan *apprenticeship*
- b) Metode-metode pelatihan *off the job training* yaitu *lecture*, *video presentation*, *vestibule training*, *role playing*, *case study*, *self study*, *program learning*, *laboratory training* dan *action training*.

a.1.4 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau kapabilitas yang dijalankan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang dilihat dari kinerja baik pada jabatan atau pekerjaannya. Sedangkan menurut Robotham dan Jubb (1996) kompetensi juga dapat dinyatakan sebagai perilaku dari seseorang untuk bereaksi dan memberi respon terhadap pekerjaannya di dalam lingkup

organisasi. Pendapat yang lebih sederhana dikemukakan oleh Amstrong (1998), bahwa kompetensi merupakan pengetahuan keterampilan dan kualitas individu dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

2) Manfaat Kompetensi

Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki secara formal, dan sangat dibutuhkan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para karyawan dari suatu instansi. Menurut Sutrisno (2010) menjelaskan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu:

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
- b) Alat seleksi karyawan
- c) Memaksimalkan produktivitas
- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
- e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
- f) Dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan jika kompetensi mempunyai manfaat yang sangat penting bagi kelancaran jalannya operasional suatu perusahaan.

3) Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Organisasi mengalami perkembangan yang sangat pesat di era perubahan yang bersifat global. Berbagai macam dinamika perubahan tersebut pengkajian perlu dilakukan terus menerus. Pemimpin harus mempunyai kompetensi yang di butuhkan untuk mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan akibat perubahan yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian (Soeharyo, S dan Sofia, 2001).

Menurut Ruky A (2006) Dibawah ini beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah

- a) Karakter pribadi (Traits). Karakter pribadi merupakan karakter fisik dan reaksi tau respon yang dilakukkan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi
- b) Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang
- c) Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- d) Keterampilan (*Skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental
- e) Motivasi. Motivasi merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Menurut Boulter et al. (1996), level atau komponen yang membentuk kompetensi adalah sebagai berikut: *skill, knowledge, social role, self image, trait*

dan motive. Skill merupakan suatu kemampuan dalam menjalankan tugas dengan baik. *Knowledge* merupakan suatu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus/tertentu. *Social role* merupakan suatu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang yang diperlihatkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri). *Self image* merupakan suatu pandangan orang kepada diri sendiri, untuk merefleksikan identitas. *Trait* adalah karakteristik sejati seseorang dari karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku. *Motive* adalah suatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Menurut Sanchez (1997) menyatakan bahwa kompetensi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible (hidden competency)* seperti konsep diri, sifat dan motif yang semuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap kompetensi yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*. Jadi secara komprehensif kompetensi memiliki empat aspek yaitu:

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai bidang yang difokusinya (tertentu), misalnya apoteker. Pengetahuan merupakan salah satu faktor menentukan berhasil tidaknya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, individu yang mempunyai pengetahuan meningkatkan efisiensi suatu instansi.

b) Keahlian (*skill*)

Suatu upaya untuk mengaplikasikan tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan perusahaan kepada seseorang dengan baik dan maksimal.

c) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan lebih pada keefektifan orang tersebut untuk menjalankan berbagai macam pekerjaan. Yang artinya kemampuan merupakan dasar bagi seseorang tersebut melakukan sebuah pekerjaan secara efektif dan efisien.

d) Sikap (*attitude*)

Pola tingkah laku seseorang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sikap mendukung pencapaian organisasi maka secara otomatis segala tugas diamanahkan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi pengetahuan, ketrampilan dan sikap cenderung lebih nyata dan relative berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

Kempat aspek tersebut diintegrasikan dalam sebuah model dengan tujuan mengimplementasikan keempat variabel kompetensi secara efektif dan efisien (tandelilin 2004).

Kompetensi merupakan suatu yang memberikan gambaran berupa kemampuan individu untuk menjalankan tugas tertentu. Menurut Gordon dan Anderson (1992) menjelaskan kompetensi adalah performa suatu individu untuk menjalankan suatu tugas yang tentunya terdiri atas dua unsur yaitu:

- a) *Ability* yang meliputi keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan intelektual
- b) Motivasi yang meliputi nilai dan keyakinan, relevansi, kepercayaan diri, kepuasan dan kenyamanan.

Kompetensi memiliki jenis yang terlihat dan ada juga yang tersembunyi. Knowledge lebih terlihat, dapat dikenali oleh organisasi dengan tujuan mencocokkan orang dengan pekerjaan. keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat namun sebagiannya lagi kurang terindetifikasi. Akan tetapi kompetensi yang tersembunyi adalah kecakapan lebih berharga untuk meningkatkan kinerja (Mathis and Jakson, 2003).

Menurut Stonner and James (1996), ada tiga jenis keterampilan dasar yang telah terindetifikasi adalah

- a) Keterampilan teknis yaitu, kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- b) Keterampilan manusia yaitu, kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok.
- c) Keterampilan konseptual yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara komperhensif, dapat memahami bagaimana bagian-bagiannya saling terhubung, dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

Dengan demikian kompetensi memperlihatkan keterampilan atau pengetahuan sebagai ciri-ciri profesionalisme yang unggul dibidang tertentu. Kompetensi merupakan pondasi awal karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama (Hasibuan dan Malayu, 2003).

4) Model Kompetensi

Pada model-model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang dibutuhkan. Model kompetensi dibedakan menurut keperluannya, menjadi model kompetensi untuk leadership, coordination, experts dan support. Model kompetensi yang ditujukan untuk kepemimpinan dan kordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran yang berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak pada pengaruh dan inovasi, kepemimpinan kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim dan keberagaman.

Model kompetensi untuk experts and support pada umumnya juga sama dan meliputi: komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasiandan kordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Kompetensi dibedakan menurut posisi, menurut tingkat dan fungsi kerja. Sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara superior serta antara mitra dan superior (hasibuan, M. 2003)

5) Tipe Kompetensi

Pada tipe-tipe kompetensi yang berbeda dihubungkan dengan aspek perilaku

manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Planning Competency*, dihubungkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) *Influence competency*, dihubungkan dengan tindakan seperti memiliki dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- c) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi tim player
- e) *Thinking competency*, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan sumber daya manusia bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja.
- h) *Leadership competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan

memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

- i) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan. Membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, ketrampilan mengambil keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
- l) *Technical competency*, kompetensi yang berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

a.1.5 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh individu tau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing untuk pencapaian organisasi (Mankuprawia, 2009). Kinerja

merupakan kesediaan individu atau kelompok orang untuk menjalankan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2008). Kinerja memiliki pengertian yang sangat beragam dari berbagai ahli, tetapi tetap memiliki kesamaan secara umum. Kinerja merupakan sebuah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian dari hasil untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2005).

Informasi yang berhubungan dengan kinerja organisasi adalah suatu hal yang cukup penting yang dipakai dengan tujuan mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilaksanakan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Namun pada kenyataan banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang memiliki informasi tentang kinerja pada organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil dari fungsi pekerjaan individu atau kelompok pada suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah didapatkan individu di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang didapatkan oleh individu, baik secara kuantitas maupun kualitas pada suatu organisasi sesuai dengan amanah yang diberikan kepadanya.

2) Pengertian Kinerja

Berdasarkan Ilyas (2002), menjelaskan bahwa ada beberapa indikator yang

digunakan sebagai penilaian kinerja meliputi:

a) Unsur Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan pekerjaan yang didapatkan oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya. Prestasi kerja individu ini dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan dan lingkungan kerja.

b) Unsur Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil atau tidak dilakukan.

c) Unsur Ketaatan

Ketaatan merupakan kemampuan individu untuk menjalankan peraturan kedisiplinan yang berlaku, dan menjalankan perintah kedisiplinan yang diberikan oleh pimpinan yang berwenang, serta mampu untuk tidak melanggar peraturan yang ditentukan.

d) Unsur Kejujuran

Kejujuran adalah sikap mental yang dimiliki dari dalam diri individu itu sendiri. Ia adalah ketulusan hati dalam menjalankan tugas dan mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

e) Unsur Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan mental individu untuk bisa bekerja Bersama-

sama dengan individu lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

f) **Prakarsa**

Prakarsa atau initiative adalah kemampuan individu untuk dapat mengambil keputusan, langkah-langka, serta melaksanakannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan pada pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah pimpinan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain adalah sebagai berikut menurut Prabu Mangkunegara (2005) :

a) **Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal merupakan individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini adalah modal utama individu untuk dapat mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam menjalankan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi.

b) **Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi merupakan penunjang bagi individu untuk pencapaian prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis,

iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative.

a.1.6 Hubungan Motivasi dan Kompetensi

Perilaku individu dimulai dengan adanya dorongan tertentu atau disebut dengan motivasi. Pada dasarnya dapat diyakini bahwa setiap individu memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan. menurut Maslow motivasi adalah dorongan individu untuk memenuhi potensi yang mereka miliki (Sulistiayani, 2013). Berdesarkan penelitian-penelitian sebelumnya diketahui ada pengaruh motivasi terhadap kompetensi. Penelitian oleh Satriandi (2021) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi pegawai PDAM, Tirta Intan Kabupaten Garut. Selain itu diperkuat dengan temuan penelitian oleh Mujiatun (2015), menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara di Kota Medan.

Kuswara & Satria (2013) pada temuan penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kompetensi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Selain itu Suparso (2013) menemukan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogic guru SD di Kecamatan Purbalingga Kabupaten Purbalingga. Salah satu langkah yang dapat ditempuh dalam peningkatan kompetensi pedagogic guru adalah dengan memotivasi para guru untuk melaksanakan semua tugas pokok serta fungsinya sebagai pendidik profesional. Adapun pemberian motivasi tersebut dapat dilakukan dengan berbagai Teknik, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik

(Khayatun dkk, 2017).

a.1.7 Hubungan Motivasi dan Kinerja

Motivasi merupakan salah satu aspek yang memiliki hubungan kuat terhadap kinerja karyawan. Steers dan Porter (2011) mengemukakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong atau menentukan sikap dan mengarahkan tingkah laku serta memelihara dan menindaklanjuti tingkah laku. Untuk mendukung konsep motivasi tersebut, beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian oleh Siti Markonah juga menemukan hasil Guven, G. O (2013) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru.

Rivai & Sagala (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi. Artinya, pemimpin (manajer) ataupun karyawan yang memiliki motivasi untuk berprestasi yang tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Selain itu diperkuat oleh hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar & Sembada (2012) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank BJB. Begitupun hasil dari penelitian Saryadi dan Arini (2019) menunjukkan kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan.

a.1.8 Hubungan Pelatihan dan Kompetensi

Pelatihan merupakan suatu perubahan yang tersistematis dari knowledge, skill, attitude dan behavior yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh individu dengan itu dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu

organisasi (Handy, 2017). Menurut suparni (2005) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristic that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Kemudian kompetensi sebagai keahlian atau kemampuan yang dijelaskan Robert (2001), *competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills and is acquired through work experience and learning by doing*. Artinya kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, kemampuan, mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap- sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Berdasarkan sumber diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan kompetensi yang dimana di dalamnya mengandung aspek-aspek yang sama ialah *knowledge, ability, skills* dan *attitude* yang dimana pada pelatihan bertujuan untuk merubah menjadi aspek tersebut sedangkan dalam kompetensi aspek tersebut menjadi kriteria adanya kompetensi dalam diri individu.

a.1.9 Hubungan Pelatihan dan Kinerja

Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa kinerja pada umumnya merupakan apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Selain itu Hasibuan (2011) mengemukakan bahwa pengertian kinerja merupakan suatu hasil

yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh sistem pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan. Diperkuat oleh hasil temuan penelitian Firsya dan Reni (2013) menjelaskan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Garaika (2020) juga menemukan pelatihan dan kompetensi dapat meningkatkan kinerja dosen dengan atau melalui pengembangan karir terlebih dahulu. Jika dosen diberikan jenjang karir yang jelas, mereka akan aktif belajar dan berlatih untuk meningkatkan kompetensinya, hal ini akan mendorong motivasi dosen untuk berprestasi lebih baik lagi. Selain itu penelitian oleh Mubarak & Putra (2018) menemukan bahwa -pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implementasi yang lebih sering dan program pelatihan yang lebih baik akan menyebabkan kinerja karyawan semakin tinggi.

a.1.10 Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menjalankan tugas yang diberikan. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan pada bidang pekerjaan tersebut. Penelitian yang dikemukakan oleh Liakopoulou, M (2011) bahwa ada pengaruh antara kompetensi dan kinerja

guru yang signifikan dan positif. Diperkuat dengan temuan penelitian Komang Septia Cahyo Ningrum (2016) menemukan bahwa kompetensi pedagogik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. selain itu temuan penelitian Mubarak & Putra (2018) menemukan bahwa kompetensi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang memiliki kompetensi yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.