

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuannya dalam mengelola SDM.

Secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli

Menurut Dessler yang dialih bahasakan Sutrisno (2011:6) suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “Orang” atau sumber daya manusia dan posisi seorang manajemen,

meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengambilan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Follett (2011:10) manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan itu sendiri.

Selain itu, menurut Mangkunegara (2010:2) suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang di dalamnya terdiri dari gabungan dua fungsi manajerial dan operasional yang ditunjukkan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efisien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional dengan penerapan di bidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010:21) adalah sebagai berikut :

### **a. Fungsi Manajerial**

Fungsi manajemen sumber daya manusia secara umum dibedakan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial seperti:

perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Directing*), pengendalian (*Controlling*).

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan SDM (*Human Resources Planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2) Pengorganisasian (*Organizing*).

Perencanaan SDM (*Human Resources Planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi dan pegawai. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, dan pelaksanaan.

b. Fungsi-Fungsi Operasional

Fungsi fungsi operasional sumber daya manusia menurut Wahyudi (2010:14) dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi pengadaan sumber daya manusia (*procurement of personnel*) dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah :

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu.

b) Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

c) Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja.

d) Penempatan

Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

e) Pembekalan

Pembekalan atau dikenal istilah *Indoctrination*, *Induction*, *Orientation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya yang telah dimiliki. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

a) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

b) Pengembangan karir

Pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun promosi.

c) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ditujukan untuk memelihara kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

a) Kompensasi Jabatan

Kompensasi jabatan meliputi usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

b) Integrasi

Integrasi meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang telah menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, konflik dan konseling.

c) Hubungan

Perburuhan Hubungan perburuhan dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

d) Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

## **B. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi.

Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Dari teori-teori maka dapat kita ketahui bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

Maka dari itu peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah sebuah hasil kerja dari seorang karyawan dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sebuah organisasi tertentu.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan.

Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut : Menurut Mangkunegara (2017:67)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Faktor Kemampuan (*ability*) Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki *IQ* di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.



## 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Selain itu Jackson (2001:82) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Lebih lanjut Gibson (1987) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor individu yakni, kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologi yakni, persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi yakni, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan baik secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

### **3. Indikator Kinerja**

Didalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk suksesnya sebuah manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan dengan sebuah alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi sebuah instansi perusahaan atau organisasi, agar dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan. Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja.

Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Robins (2006), ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

1. Mutu/ kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas penggunaan sumber daya
5. Mandiri dan berkomitmen

## C. Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hamali (2016: 200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Adapun pengertian-pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli yaitu menurut Emron et. al., (2016: 213) *job satisfaction refens to a person general attitude toward his or job* yang artinya kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya.

Lain hal seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 170) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Kemudian Menurut Afandi (2018: 74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Dadang (2013: 15) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak

terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi.

Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarnya.

## **2. Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Robins (2002) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kerja yang menantang pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka
2. Ganjaran yang pantas membuat para pegawai menginginkan sistem upah sesuai dengan hasil kerja yang mereka lakukan
3. Kondisi yang mendukung, pegawai peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik
4. Rekan kerja yang mendukung bagi kebanyakan pegawai juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan mempunyai rekan kerja yang mendukung dan ramah

Sedangkan menurut Mangkunegaran (2011) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai dalam bekerja selain dipengaruhi faktor eksternal juga di pengaruhi faktor internal/

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Priansa (2016: 292) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari 9 (Sembilan) aspek yaitu:

1. Gaji Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya, seperti:
  - a. Besarnya gaji.
  - b. Ketepatan waktu pembayaran gaji.

2. Promosi Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Karyawan akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap 23 karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi, seperti: kesempatan untuk meningkatkan karier.

3. Supervisi (hubungan dengan atasan) Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*), seperti:

- a. Memberikan pujian atas kinerja yang baik.
- b. Mendengar pendapat atau masukan dari karyawan.

4. Tunjangan tambahan Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi atau perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding, seperti:

- a. Perusahaan memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

- b. Perusahaan memenuhi kebutuhan hidup keluarga setiap karyawan.
- 5. Penghargaan Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya, seperti:
  - a. Penghargaan atas prestasi karyawan.
  - b. Penghargaan atas tugas dan tanggung jawab karyawan.
- 6. Prosedur dan peraturan kerja Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja, meliputi:
  - a. Bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan.
  - b. Mematuhi peraturan kerja perusahaan.
- 7. Rekan kerja Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun, seperti:
  - a. Kepuasan hubungan dengan rekan kerja.
  - b. Kepuasan hubungan dengan atasan.
- 8. Pekerjaan itu sendiri Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri,

peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan, seperti:

- a. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.
- b. Pekerjaan yang menantang.

9. Komunikasi Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung dengan lancar dalam organisasi, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi didalam organisasi, seperti:

- a. Komunikasi dengan atasan atau pimpinan.
- b. Komunikasi antar karyawan.

#### **D. Pengertian Pelatihan**

##### **1. Konsep Pelatihan**

Pelatihan adalah proses pengajaran kepada pegawai mengenai keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2004). Pelatihan merupakan sebuah proses untuk memperbaiki keterampilan kerja pegawai demi mencapai tujuan perusahaan (Bangun, 2012). Tujuan dari diadakannya pelatihan yaitu untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap (Moekijat, 1993).

##### **2. Metode Pelatihan**

Perusahaan dalam menjalankan pelatihan tentunya memerlukan metode yang tepat agar isi dan tujuan dari pelatihan tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh setiap pegawai yang mengikuti pelatihan.

Metode pelatihan pegawai yang populer menurut Dessler (2004) yaitu *on the job training* (OJT). *On the job training* merupakan cara



melatih pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya. Terdapat empat metode yang digunakan dalam OJT yaitu (Fauzi, 2011):

- a. *Job rotation*, dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan pengetahuan pada bagian-bagian organisasi yang berbeda dan juga praktik berbagai macam keterampilan.
- b. Magang merupakan proses belajar seorang pegawai dari seseorang atau beberapa orang pegawai lain yang lebih berpengalaman. Tujuannya untuk mengembangkan keahlian pegawai agar dapat mempelajari berbagai aspek pekerjaannya secara menyeluruh.
- c. *Coaching* merupakan suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Metode ini memerlukan pengawas. Fungsinya sebagai petunjuk untuk memberitahukan pegawai yang bersangkutan mengenai pekerjaan rutin atau tugas yang akan dilakukan dan bagaimana cara mengerjakannya.
- d. *Job instruction* merupakan suatu cara melatih pegawai secara langsung mengenai cara-cara pelaksanaan kerja yang berpedoman pada langkah-langkah yang telah disusun sebelumnya

### **3. Proses Pelatihan**

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis dimana akan mengurangi ketidakpastian dan akan lebih mengarah pada pencapaian tujuan dalam proses pelatihan (Bangun, 2012). Tahap dari proses pelatihan yaitu analisa kebutuhan pelatihan , perancangan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.

#### **4. Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Tujuan dari analisa kebutuhan pelatihan (Atmodiwiryo, 2005) yaitu memastikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi perbedaan. Analisa kebutuhan memiliki tiga tingkatan (Kaswan, 2011) yaitu tingkat organisasi/strategis, tingkat individu/pegawai dan analisa tugas/pekerjaan. Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis (Fauzi, 2011) yaitu:

- a. Wawancara, metode ini dilakukan bila diperlukan penjelasan dan pandangan mendalam dari pihak yang sangat potensial menangani masalah dan kebutuhan yang diperlukan pegawai.
- b. Angket, metode ini dilakukan bila diperlukan informasi yang luas dan sederhana dari para pengguna akhir kompetensi pegawai.
- c. Observasi, metode ini dilakukan bila diperlukan gambaran kuantitatif.
- d. *Procedure Analysis*, metode ini dilakukan bila ingin mendeskripsikan aliran dokumen yang mengganggu kerjanya fungsi dan menyusun rancangan yang baik untuk mengatasi masalah tersebut.

#### **5. Manfaat Pelatihan**

Program pelatihan dan pengembangan pegawai sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tentunya memberikan banyak manfaat bagi pegawai dengan membantu mereka untuk:

- a. Lakukan pekerjaan, buat keputusan, dan selesaikan masalah dengan lebih efektif.
- b. Mendorong dan mencapai pengembangan diri, kepercayaan diri dan motivasi di antara pegawai.

- c. Mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik dalam melakukan pekerjaan dan tugas.
- d. Meningkatkan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- e. Membantu pegawai mencapai tujuan pribadi dan masa depan mereka.
- f. Memastikan sumber daya manusia dapat memenuhi tuntutan dan mendukung tujuan perusahaan.
- g. Mengurangi konflik dan stres di dalam perusahaan.
- h. Bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi keuntungan.
- i. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja di semua level perusahaan.
- j. Menciptakan citra perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial.
- k. Meningkatkan keterlibatan pegawai dengan perusahaan dan membantu mempertahankan pegawai kunci.
- l. Mempermudah perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis di masa depan.
- m. Membantu mengurangi biaya dengan membuat pegawai lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya.
- n. Mengurangi biaya perekrutan konsultan eksternal.
- o. Mengurangi perilaku berbahaya oleh pegawai.

## **6. Indikator Pelatihan**

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2007), diantaranya:

- a. Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan

tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

- b. Materi Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh instansi dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
- c. Instruktur Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

## **E. Pengertian Kompetensi Pegawai**

### **1. Konsep Kompetensi Pegawai**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi merupakan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Berdasarkan pada arti etimologi kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap pekerja untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Menurut Sutrisno, suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu persyaratan kerja yang ditetapkan.

Wibowo mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Dalam peraturan pemerintah N0. 101 Tahun 2000, kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku, yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3).

Maka dapat disimpulkan pengertian di atas bahwa kompetensi yang dibutuhkan saat ini adalah pegawai yang memiliki karakteristik kerja yang unggul, mampu beradaptasi saat situasi dan kondisi menuntut kemampuan diri dan kualitas kerja yang diharapkan untuk mengembangkan dirinya agar dapat bekerja secara mandiri handal dan memiliki kualitas.

## **2. Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Konsep kompetensi dalam berbagai aspek sumber daya manusia sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan dengan berbagai alasan, yaitu:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar, keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa

saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan-keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

b. Alat Seleksi Pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik.

c. Memaksimalkan Produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “*reamping*” mengharuskan kita untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

d. Memudahkan adaptasi dalam perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi ini memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

### **3. Faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Menurut Zwell (dalam Wibowo, 2007) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku, kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh untuk mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan

## 2. Ketrampilan

Ketrampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan ketrampilan yang dapat di pelajari, dipraktikkan dan diperbaiki

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya

## 4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan

## 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja, bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6. Isu emosional

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

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan praktik pengambilan keputusan.

### **4. Indikator Penilaian Kompetensi**

Menurut Gordon (1988) Indikator penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan pegawai yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja pegawai yang akan diuraikan berikut ini:

#### a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan



yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Pemahaman (*Understanding*)

Yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan (*Skill*)

Ialah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. Keterampilan

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataan, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.

e. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)

Sikap adalah seseorang yang dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang dibawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

f. Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan dalam merumuskan visi dan strategi sebuah organisasi serta kemampuan dalam memperoleh dan mengarahkan sumber daya manusia dengan mewujudkan visi dan menetapkan sasaran strategis organisasi maupun perusahaan.

Dalam operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya manusia lain yang dimiliki sebuah instansi organisasi maupun perusahaan, dimana dapat meningkatkan produktivitas hasil yang optimum bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan.

## F. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti terdapat pada tabel berikut:

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

No	Nama	Hasil Penelitian
1	Nurzaman. N (2016) Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai universitas islam negeri sunan gunung djati bandung	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan kepuasan, hubungan antara kompetensi dan kepuasan berpengaruh signifikan positif, sedangkan hubungan antara motivasi dan kepuasan berpengaruh signifikan dan kuat positif, selanjutnya hubungan antara pelatihan kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja secara simultan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
2	Wijayanto.J & Dotulong L (2017) Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Plasma multi krindo manado	Hasil penelitian menunjukan pelatihan, kompetensi, dan ,motivasi baik secara simultan maupun persial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin PT Plasa Multi Krindo Manado sebaliknya mempertahankan dan mengembangkan pelatihan yang dilaksanakan setiap tahunnya dan juga memperharikan kompetensi karyawan dalam perekrutan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.
3	Meidita, Anggi (2019) Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja,motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.
4	Nugroho.MM (2020) Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja	Hasil menunjukkan variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui variabel

	Sumber Daya Manusia	<i>intervening</i> kompetensi.
5	Sri lenggeng dkk (2021) Pengaruh Peranan Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini adalah peranan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan peranan sumber daya manusia, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pelatihan dan disiplin kerja.

## G. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Sugiyono (2018:60) Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Mangkunegara (2016:67).

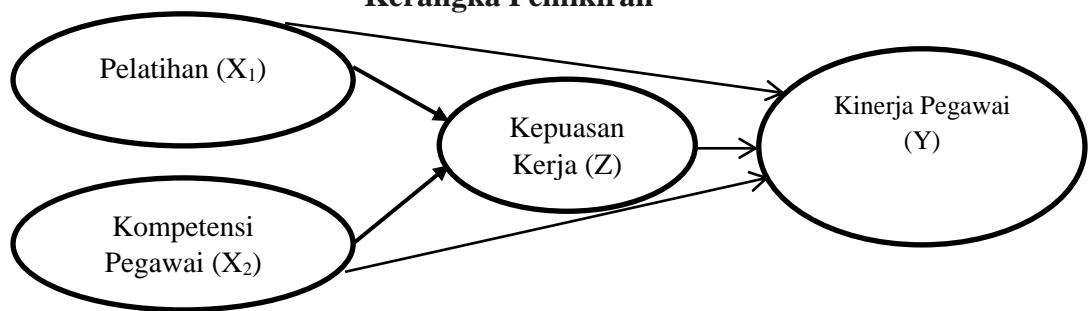
Pelatihan sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam pekerjaannya. Dessler (2015:284) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerja dalam satu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Thoha, (2008).

Sementara itu pallan (2007) mendefinisikan kompetensi (kecakapan) sebagai keahlian *individual* yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan.

Adapun yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini seperti digambarkan pada gambar 2.1 berikut:

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



Dalam Penelitian ini variabel yang diteliti ada empat yaitu dua variabel dependen/bebas, satu variabel terikat dan satu variabel mediasi kemudian dikaji bahwa (Variabel yang mempengaruhi) Pelatihan (X1), dan Kompetensi Pegawai (X2), terhadap (Variabel yang dipengaruhi) Kinerja Pegawai (Y) melalui (variabel mediasi) kepuasan kerja (Z).

## H. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang kebenarannya masih diuji ada studi sebelumnya sudah menggunakan pembatasan yang membatasi hubungan pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka hipotesis yang di usulkan untuk penelitian ini adalah:

1. Gambaran kepuasan kerja, pelatihan dan kompetensi kinerja pegawai di Satpol PP Kota Kupang cukup baik

2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Satpol PP Kota Kupang
3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Satpol PP Kota Kupang
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Satpol PP Kota Kupang
5. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satpol PP Kota Kupang.
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satpol PP Kota Kupang
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi pegawai Satpol PP Kota Kupang