

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transportasi udara merupakan moda transportasi yang sangat efektif dan efisien dalam proses pergerakan manusia/barang karena transportasi udara memiliki system yang cepat dan dapat mencapai area yang sulit dijangkau. Perkembangan transportasi sekarang ini sangat membantu dalam berbagai kegiatan masyarakat yang semakin hari semakin padat dengan berbagai pekerjaan dan permasalahan dalam memenuhi kebutuhan hidup. Adanya alat transportasi khususnya transportasi udara sangat membantu masyarakat dalam mempermudah dan menghematan waktu, karena transportasi udara adalah alat transportasi yang cepat, nyaman dan berteknologi modern. Transportasi udara yang merupakan alat transportasi yang relatif lebih mudah dibandingkan dengan transportasi darat dan laut, sehingga sering dijuluki sebagai *the most regulated transportation* yang diatur oleh berbagai ketentuan nasional (termasuk hukum udara) yang diserasikan dengan ketentuan-ketentuan internasional (Setiani, 2015: 7). Di Indonesia Transportasi udara berkembang seiring dengan perkembangan jaman. Sarana transportasi udara di Indonesia berguna sebagai sarana penghubung antar daerah yang tersebar dari Sabang sampai Merauke.

Pengguna jasa transportasi udara atau yang kita sebut penerbangan di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan dilihat dari besarnya potensi jumlah penumpang dan banyaknya maskapai penerbangan yang ada.

Sebagian besar maskapai penerbangan yang ada menerapkan sistem *LCC (low cost*



carrier) dengan biaya operasional yang lebih kecil dibandingkan dengan maskapai penerbangan *full service* dimana maskapai penerbangan memangkaskan biaya operasional yang dikeluarkan dan melakukan efisiensi. Menjamurnya maskapai yang menerapkan system *LCC (low cost carrier)* atau penerbangan bertarif murah di Indonesia dimulai sejak dibukanya deregulasi penerbangan niaga oleh pemerintah pada tahun 2001. Aturan baru itu memberikan kesempatan kepada para pengusaha untuk menjalankan jasa penerbangan meski dengan hanya memiliki satu pesawat. Kesempatan itu dikuatkan dengan tidak adanya aturan mengenai batas tarif bawah yang membuat perusahaan-perusahaan penerbangan berlomba memasang tarif rendah untuk memikat penumpang.

Industri transportasi udara di Indonesia semakin semarak dengan kehadiran maskapai PT. Indonesia AirAsia yang merupakan sebuah maskapai penerbangan bertarif rendah yang berbasis di Jakarta, Indonesia. PT. Indonesia AirAsia adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa Angkutan udara yaitu setiap kegiatan dengan menggunakan pesawat udara untuk mengangkut penumpang, kargo, dan pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandar udara ke bandar udara yang lain atau beberapa bandar udara baik domestic maupun Internasional. Maskapai ini melayani penerbangan domestik dan internasional terjadwal. Indonesia AirAsia adalah lisensi dari maskapai AirAsia International, maskapai penerbangan berbiaya rendah dari Malaysia. Maskapai penerbangan PT. Indonesia Air Asia yang hadir menggunakan konsep penerbangan berbiaya rendah (*low cost carrier*). *Low Cost Carrier* merupakan penerbangan dengan harga yang terjangkau tanpa adanya biaya *paper ticket* dan

tanpa adanya makanan komplimen selama penerbangan. Air Asia masuk ke Indonesia pada 2004 dengan menggandeng maskapai penerbangan Awair (*Air Wagon International*). Pada 1 Desember 2005, Awair berganti nama menjadi PT. Indonesia Air Asia dan diluncurkan kembali pada tanggal 8 Desember 2004 sebagai maskapai penerbangan berbiaya rendah dan menggunakan konsep yang sama dengan Grup Air Asia.

Dengan menerapkan sistem *LCC (low cost carrier)* bukan berarti Indonesia AirAsia mengesampingkan pelayanan ataupun keamanan penerbangan, tetapi terus memajukan pelayanan sesuai Peraturan Menteri Perhubungan NO 185 Tahun 2015 tentang (Standar pelayanan penumpang kelas ekonomi angkutan udara niaga berjadwal dalam negeri) dan keamanan sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan NO 31 tahun 2013 tentang (Program keamanan nasional) dan UU RI NO 1 tahun 2009 tentang penerbangan. Untuk meningkatkan pelayanan dan keamanan maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah perusahaan harus mampu untuk menyatukan cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja karyawannya, Karyawan yang memiliki kinerja baik tentunya akan memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perusahaan. Hal ini menuntut setiap pemimpin perusahaan untuk bisa meningkatkan kinerja dengan berbagai cara. Terdapat aspek penilaian kinerja karyawan, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja. Salah satu penilaian

kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Indonesia AirAsia adalah dengan pencapaian *On Time Performance (OTP)* yang ada pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Pencapaian *On Time Performance (OTP)* Penerbangan AirAsia Tahun 2021

| Months | DELAY | OTP ACHIEVMENT | OTP TARGET |
|--------------------|---------------|----------------|---------------|
| Jan | 14,91% | 85,09% | 85,00% |
| Feb | 21,92% | 78,08% | 85,00% |
| Mar | 27,71% | 72,29% | 85,00% |
| Apr | 25,18% | 74,82% | 85,00% |
| May | 22,85% | 77,15% | 85,00% |
| Jun | 14,87% | 85,13% | 85,00% |
| Jul | 18,92% | 81,08% | 85,00% |
| Sep | 65,00% | 35,00% | 85,00% |
| Oct | 39,39% | 60,61% | 85,00% |
| Nov | 62,77% | 37,23% | 85,00% |
| Dec | 58,16% | 41,84% | 85,00% |
| Grand Total | 24,36% | 75,64% | 85,00% |

Sumber Data : Flight Data Analysis Airasia 2021

Berdasarkan table 1.1 *On Time Performance Achievement (OTP)* PT. Indonesia AirAsia pada tahun 2021 dapat dilihat adanya fluktuatif. Dari data tersebut menunjukkan *On Time Performance Achievement* hanya dapat dicapai pada bulan Januari dan Juni tahun 2021 dengan masing-masing pencapaian 85,09 % dan 85,13 %. Terjadi penurunan presentase *On Time Performance Achievement* pada bulan Februari hingga Mei 2021 dan penurunan kembali *On Time Performance Achievement* secara signifikan terjadi pada bulan September hingga Desember 2021, dari data tersebut menunjukkan rata-rata pencapaian *Pencapaian On Time Performance Achievement* pada tahun 2021 adalah 75,64%, sehingga

sesuai data yang didapat hal ini mengindikasikan kinerja karyawan PT.Indonesia Airasia tahun 2021 masih belum optimal.

Untuk mencapai target *On Time Performance (OTP)* tersebut Peranan sumber daya manusia sangat penting guna mendukung sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Selain itu, mengingat semakin ketatnya persaingan antar maskapai yang ada , hal ini tentu saja mendorong sebuah perusahaan maskapai untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Sehingga nantinya SDM yang memadai akan mendukung perusahaan untuk berkembang dan maju. Untuk memelihara dan memaksimalkan kinerja karyawan yang baik ada banyak hal mempengaruhinya seperti motivasi kerja, pelatihan dan kompetensi. Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah hasil kerja dari tugas yang telah dilaksanakan. Kinerja karyawan yang baik dapat menghasilkan sebuah hasil pencapaian atau produktivitas yang tinggi begitupun sebaliknya karenanya seorang pemimpin harus memperhatikan kinerja anggotanya. Kinerja merupakan keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja yang baik pada karyawan dapat dilihat dari kemampuan seorang karyawan dalam memahami dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dalam bekerja karyawan mendapatkan hasil yang optimal termasuk juga pada PT. Indonesia AirAsia di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, melihat pentingnya para karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Fahmi (2012:226), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu

organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang didapat, sesuai dengan standar organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan kebijakan dan terapan arahan-arahan dari seorang pemimpin handal dan motivasi yang tinggi dan terarah. Kebijakan setiap organisasi atau instansi dalam memberikan aturan untuk mencapai tujuannya berbeda-beda.

Menurut Mangkunegara (2013) dalam Mulyadi (2015:63), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Mathis dan Jackson (2006:113) juga mengemukakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* dan motivasi atau *motivation* dan kesempatan atau *opportunity*.

Karyawan adalah aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen. Namun di sisi lain akan menjadi potensi masalah jika tidak dapat dikelola dengan baik. Karyawan yang tidak dikelola dengan baik akan mengakibatkan terjadinya penurunan hasil kinerja perusahaan. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk menciptakan SDM yang memadai dan memiliki kinerja yang baik yaitu dengan

adanya motivasi kerja dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan. motivasi kerja merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu, motivasi individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi internal) dan dapat timbul pula dari luar individu (motivasi eksternal) dan keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dari para karyawan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi diri. Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Seperti teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri.

Pencapaian tujuan oleh Perusahaan sangat erat kaitanya dengan kualitas kinerja karyawannya, karena Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi sumber daya manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisir dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Perkembangan maskapai penerbangan pada era globalisasi ini merupakan hal yang menjadi perhatian. Permasalahan yang sering dihadapi oleh sebuah perusahaan maskapai penerbangan adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Adapun masalah yang dapat diidentifikasi adalah kinerja karyawan PT.Indonesia Airasia masih belum optimal. Belum tercapainya target kerja *On Time Performance (OTP)* yang ditetapkan sesuai dengan table 1.1 masih fluktuatif antara target dan pencapaian, selain itu hasil dari wawancara dengan pimpinan

dan karyawan dimana terdapat kurangnya kesadaran karyawan secara individu dalam menambah wawasan dan pengetahuan tentang regulasi dalam bidang penerbangan, Adanya beban pekerjaan yang bertambah *significant* saat kondisi tertentu seperti kejadian *irregularity* dan *force majeure* (Cuaca buruk, gunung Meletus) dan berdampak terhadap beberapa aspek pekerjaan yang berpotensi dilakukan tidak sesuai dengan SOP (*Standard operating procedure*) dalam menjalankan aktivitas perusahaan, Kurangnya kecepatan dalam pengambilan keputusan saat terjadi *irregularity* dalam operasional penerbangan.

Motivasi adalah salah satu aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Hal ini disebabkan karena motivasi mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi kinerjanya apabila kebutuhan-kebutuhan baik fisik maupun psikologis dapat terpenuhi. Hal ini juga sesuai dengan hasil dari beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Subari dan Riady (2015), Satria dan Kuswara (2013), Hasmayati (2011), Kiruja dan Mukuru (2013), Sriekaningsih dan Setyadi (2015), Primajaya (2012), Winarno dan Perdana (2015), Menurut Hasibuan (2003:219) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Penulis melakukan penelitian ini karena ditemukan beberapa *research gap* pada hasil penelitian terdahulu dimana penelitian yang dilakukan oleh Rantesalu *et al* (2016) dan Dhermawan *et al* (2012) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu motivasi

kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan suatu gap yang perlu di buktikan lebih lanjut apakah motivasi kerja karyawan dapat meingkatkan kinerja mereka.

Terkait dengan fenomena di atas, selain motivasi kerja , pelatihan sangat berperan sebagai sarana penunjang dalam peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan dapat membangun sumber daya manusia (SDM) menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan serta sebagai bahan pendidikan dalam proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang meliputi *physical skill, intellectual skill, social skill*, dan lain-lain dalam waktu yang relatif singkat dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan kepada praktik dibandingkan dengan teori. Pelatihan yang dimaksud adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi. Pelatihan dibatasi tentang keahlian dan pengetahuan karyawan selama bekerja dalam perusahaan tersebut. Pelatihan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja dan untuk menambah pengetahuan. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam hal pelatihan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Menurut Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:44) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik, dimana salah satunya adalah melalui pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong para karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, hal ini disebabkan karena karyawan akan berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik lagi. Perusahaan juga tidak akan ragu untuk mengeluarkan dana guna keperluan pelatihan karyawan walaupun terkadang jumlah yang dikeluarkan cukup besar, sebab hal ini dianggap perusahaan sebagai suatu investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Melalui proses pelatihan tersebut, kompetensi karyawan akan dapat ditingkatkan demi tercapainya standarisasi kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan standar perusahaan untuk mencapai target yang telah dicanangkan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2018:301) pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Salmah (2013), Aditya *et al* (2015), Saraswati *et al* (2015) Ataunur (2015), Marsoit (2017), Sultana (2012). Penelitian mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian. Yuniar, *et al* (2017) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian tersebut berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Randy (2016) yaitu berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kedua penelitian tersebut sama-sama

menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun demikian dapat berpengaruh positif maupun negatif.

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan juga menunjukkan adanya inkonsistensi, Penelitian Naweed dan Ambrosetti (2015), menunjukkan bahwa peserta *trainee* yang telah dimentoring berdampak pada peningkatan pembelajaran mereka dan kurangnya mentoring merupakan cara untuk menjelaskan suatu permasalahan industri. Voegtlin *et al* (2015), menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawannya. Hasil serupa dinyatakan Merwe dan Sloman (2014), bahwa pelatihan yang dilakukan kepada peserta *trainee* memberikan dampak yang signifikan terhadap kompetensi dan benefit untuk organisasi. Sedangkan penelitian tersebut berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisastra dan Sagala (2016) dimana Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Variabel yang tidak berpengaruh signifikan tersebut yaitu variabel materi pelatihan dan peserta pelatihan.

Selain motivasi kerja dan pelatihan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi karyawan . Karyawan dengan kompetensi yang tinggi dianggap menunjukkan hasil kerja lebih baik dibandingkan karyawan dengan kompetensi rendah. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi lebih menguasai teori-teori dan pengetahuan terkait pekerjaannya sehingga dapat menunjukkan sikap kerja yang lebih baik.

Dibutuhkan upaya yang keras dari manajemen untuk meningkatkan kompetensi melalui motivasi kerja dan pelatihan kepada karyawan dengan perbaikan pada kebutuhan hidup, fisik, sosial dan keluarga. Menurut Spencer dalam Moeheriono (2009:4) bahwa hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat, akurat bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Dengan fokus terhadap pendekatan kompetensi maka akan terhadap kinerja karyawan secara individual dan juga berkaitan dengan aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan aktualisasi merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Kompetensi menurut Sutrisno (2011) dapat diukur melalui indikator kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan sikap. Indikator pengetahuan dan pemahaman mengenai sejauh mana karyawan mengetahui teori-teori dan memahami kemudian dapat mempraktekkan dengan benar dalam pekerjaan.

Keterampilan, tentang kemampuan karyawan menyelesaikan tugas secara tepat waktu setelah mereka menguasai teori dan mempraktekkan dengan benar. Sedangkan sikap berkaitan dengan perilaku yang ditunjukkan di tempat kerja. Kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi dalam arti mereka menguasai hal-hal yang

bersifat teori maupun praktek serta memiliki sikap kerja yang baik maka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan kompetensi rendah Yuliandi (2014). Penelitian yang membuktikan adanya pengaruh kompetensi pada kinerja karyawan sebelumnya dilakukan oleh Yuliandi (2014) dan Lotunani *et al.*, (2014) yang membuktikan pengaruh positif dan signifikan kompetensi pada kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Setyaningdyah *et al.* (2013) dan Dhermawan *et al.*, (2012), keduanya membuktikan kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan namun tidak signifikan dengan kata lain berpengaruh namun pengaruhnya kecil.

Untuk mencapai sasaran kinerja dari perusahaan maka setiap karyawan dituntut memiliki kompetensi diri yang baik, untuk meningkatkan kompetensi melalui motivasi kerja dan pelatihan karyawan. Menurut Wibowo (2012), pengertian kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Pimpinan PT. Indonesia AirAsia hub Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali mengeluhkan bahwa kurangnya kesadaran beberapa karyawan dalam memperbaharui atau *update* pengetahuan secara individu baik itu SOP (*Standard Operating Procedure*) Perusahaan, Peraturan Pemerintah ataupun peraturan International yang terkait dengan aturan-aturan penerbangan sipil dimana hal tersebut akan berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi fenomena di atas adalah kompetensi karyawan, yang akhirnya hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Guna Peningkatan kinerja di perlukan kesadaran untuk meningkatkan kompetensi secara individu dari karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan secara umum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ada pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kompetensi merupakan penentu positif kinerja karyawan Winarno dan Perdana (2015), Jeffrey dan Ruliyanto (2017).

Karyawan mempunyai kinerja yang baik apabila karyawan tersebut berhasil mencapai atau melebihi standar kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tentu saja dalam hal ini pada perusahaan penerbangan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali karyawan memiliki peran cukup besar pada pemberian pelayanan yang baik kepada penumpang, memberikan pelayanan langsung kepada penumpang, berinteraksi langsung dengan penumpang maupun calon penumpang, seperti *security* yang bertugas memberikan pelayanan di awal penumpang yang akan masuk kedalam *sales office*, setelah penumpang menjelaskan maksud tujuannya kemudian disitulah peranan petugas *sales office* dalam memberikan informasi terkait tentang jadwal penerbangan ,harga tiketnya dan lain sebagainya terkait kebutuhan penumpang, selanjutnya petugas *check in counter* bertugas melayani penumpang dalam melakukan *check in* guna mendapatkan nomor tempat duduk dan penerimaan *chek in* bagasi selanjutnya penumpang diarahkan menuju ruang tunggu dan petugas *Boarding gate* di ruang tunggu sudah siap menyambut

penumpang akan mengarahkan penumpang untuk memasuki pesawat, di dalam pesawat penumpang akan dilayani dengan baik oleh *cabin crew* (pramugari/pramugara) yang bertugas selama penerbangannya. sehingga kompetensi yang baik dalam pelayanan karyawan Indonesia AirAsia yang bisa menjadi daya tarik penumpang untuk menambatkan keinginan untuk menjadi pelanggan dari maskapai LCC (*Low Coast Carrier*) tersebut.

Oleh karena itu pada penelitian ini akan diangkat tema tentang kinerja karyawan. Motivasi kerja, Pelatihan dan kompetensi di PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai – Bali merupakan factor-faktor yang diduga mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga perlu diteliti agar dapat diketahui tingkat signifikansinya terhadap kinerja karyawan pada organisasi. Adapun judul daripada penelitian ini adalah **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali yang dimediasi oleh kompetensi?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT. Indonesia Air Aisia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAisa *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?
6. Apakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?
7. Apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan di PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.

2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali yang dimediasi oleh kompetensi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan PT. Indonesia Air Asia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia AirAisa *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.
7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan di PT. Indonesia AirAsia *hub* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya untuk variable motivasi kerja, pelatihan, dan kompetensi.



2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dilihat dari factor variable motivasi kerja, pelatihan, dan kompetensi.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan masukan tempat peneliti bekerja untuk mendalami tentang pengembangan sumber daya manusia perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Grand *Theory* yang digunakan untuk penelitian ini ada lima teori yaitu *Two factor theory*, *Theory Motivation* Abraham Maslow, *Theory Maccleland* dan teori *Human Resource Management (HRM)* dan *Goal Setting Theory*. Teori tersebut melandasi variable penelitian ini yaitu motivasi kerja, pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan. Adapun penjelasan dari setiap teori tersebut sebagai berikut.

1. *Two Factor Theory*

Teori Pertama yang melandasi penelitian ini adalah *Two Factor Theory*. *Two Factor Theory* dari *Herzberg Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan adalah dua hal prinsip yang bertentangan, akan tetapi dua entitas yang berlawanan ini disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies* (*hygiene factors*). Robin (2020:112) *satisfies* adalah hal prinsip yang dibutuhkan sebagai wujud kepuasan diantaranya pekerjaan yang menarik/memerlukan tantangan, kesempatan untuk berprestasi, *reward* dan juga *promotion*. Sementara itu *dissatisfies* (*higiene factor*) adalah unsur-unsur yang menjadi sebab dari ketidak puasan tersebut, seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status.

2. *Theory Motivation Abraham Maslow*

Teori ini menjelaskan tingkat hirarki kebutuhan, dimana terpenuhinya tingkat kebutuhan tersebut dapat membuat orang menjadi termotivasi (Robbins dan Juge, 2015:128). Teori ini dibagi menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan seks .
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
- e. Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata

3. *Theory Maccleland*

Menurut Robins (2009:256) mengatakan bahwa teori berfokus pada tiga kebutuhan. Masing-masing kebutuhan tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Hal -hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk melebihi mencapai standar – standar , berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung pengertian yaitu usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Menurut Ardana *et al* (2012:5), sumber daya manusia adalah kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial.

Menurut Ardana *et al* (2012:25), manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara (2011:2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia (karyawan). Manajemen

tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam ruang lingkup untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

MSDM melibatkan segala keputusan dan praktik manajemen yang memiliki dampak langsung atau berpengaruh kepada semua karyawan, atau sumber daya manusia yang berkerja bagi perusahaan atau organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

5. *Goal Setting Theory*

Locke & Latham (2013) mengemukakan bahwa penetapan tujuan untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Untuk memahami motivasi kerja dan mengembangkan teknik untuk meningkatkan motivasi kerja diantara para pekerja. Salah satu caranya adalah menggunakan teori mengenai *goal setting*. *Goal setting* bisa bekerja sebagai proses motivasional karena *goal setting* bisa menciptakan diskrepansi antara *performance* saat ini dengan *performance* yang diharapkan. *Goal* adalah target dan objektif untuk berkinerja dimasa yang akan datang. Bahwa setiap orang akan membuat perhitungan dalam membuat *goal*. Ketika seseorang telah menentukan *goal* untuk dirinya maka ia akan memiliki motivasi dan berusaha untuk mencapai *goal* yang telah dibuatnya. *Goal* tersebut akan mempengaruhi *performace* mereka dalam bekerja.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Di dalam sebuah perusahaan atau organisasi pada umumnya akan diisi oleh sumber daya manusia yang tentunya memiliki pengetahuan dan kompetensi yang berbeda antara karyawan satu dengan yang lainnya dimana akan saling tergantung dan melengkapi antara satu dengan yang lainnya guna mewujudkan tujuan dari organisasi. Pencapaian tujuan oleh Perusahaan atau organisasi sangat erat kaitanya dengan kualitas kinerja karyawannya, karena Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Tetapi pada dasarnya tujuan bersama yang diwujudkan oleh perusahaan adalah mencari keuntungan (*profit oriented*). Selain itu, mengingat semakin ketatnya kompetisi yang ada, hal ini tentu saja mendorong sebuah perusahaan atau organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai dan memiliki kinerja yang baik. Sehingga nantinya SDM yang memadai akan mendukung perusahaan untuk berkembang dan maju.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Veithzal, *et al* (2009) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2013) dalam Mulyadi (2015:63), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Mathis dan Jackson (2006:113) juga mengemukakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* dan motivasi atau *motivation* dan kesempatan atau *opportunity*.

Menurut Prawirosentono dalam Edison *et al.*, (2016), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Menurut (Hasibuan, 2016), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut (Moehariono, 2014) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Edison *et al.*, (2016) kinerja adalah seperangkat hasil

yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut (Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Dari pendapat para ahli diatas, dapat kita simpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang karyawan yang mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2016) bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu diantaranya:

- a. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- e. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Pendapat (Simajuntak, 2011), kinerja di pengaruhi oleh 3 faktor yaitu :

- a. Faktor Individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
- b. Faktor dukungan organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat iya bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, pengorganisasian yang dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
- c. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh untuk bekerja secara optimal.

4. Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010). Terdapat 6 (enam) dimensi dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai (2010), yaitu:

- a. Kemampuan atas pekerjaan, hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan target yang ditetapkan untuk tiap karyawan.
- c. Ketelitian/keakuratan, hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara menyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.
- d. Loyalitas, yaitu berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun yang tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
- e. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat

dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.

- f. Kerjasama, yaitu kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2012), pengertian kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Sedangkan Menurut Boulter *et al.* (dalam Sutrisno, 2009,), “kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas

tingkat kinerja yang diharapkan. Spencer (dalam Sutrisno, 2009,) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*riterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik

dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

2. Indikator Kompetensi

Beberapa Indikator Kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2009) adalah:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidaksuka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2009) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

- a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

- b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan menikap kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang

secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik

Kepribadian Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

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

f. 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, perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi Wibowo (2009) mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.

5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi.
7. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

4. Karakteristik Kompetensi

Wibowo (2010) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat 5 (lima) karakteristik atau komponen kompetensi yaitu :

- a. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat, adalah karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
- c. Konsep Diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.
- d. Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal

mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

- e. Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

5. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (dalam Sutrisno, 2009), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar 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, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
- b. Alat seleksi karyawan Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta

mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

- c. Memaksimalkan produktivitas tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping. Mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Pimpinan perusahaan selalu mengharapkan supaya karyawannya bisa melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan. Jika pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka perlu diketahui penyebabnya, apakah karena kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut atau kurangnya dorongan (motivasi) yang telah diberikan oleh atasan kepada bawahannya. Menurut Gray dalam (Winardi, 2012), mengartikan sebagai motivasi sebagai hasil jumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Adapun menurut (Sutrisno, 2016), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut (Rivai & Sagala, 2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Ivanko dalam (Hamali, 2016), mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Menurut Kondalkar dalam (Hamali, 2016), mengartikan motivasi sebagai salah satu dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan,

keinginan, dan kemauan yang mendorong seseorang individu untuk menggunakan energy fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan. Berdasarkan definisi diatas maka peranan serta keberadaan motivasi ini penting bagi suatu organisasi, karena motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan akan melahirkan komitmen kepada organisasi sehingga di pun rela berkorban untuk kepentingan organisasi. Adanya motivasi dan komitmen yang tinggi dari para karyawan merupakan salah satu variabel utama dari tindakan-tindakan peningkatan produktivitas

2. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu. Adapun indikator motivasi kerja menurut (Mangkunegara, 2018) meliputi yaitu:

1. Kerja keras yaitu kesadaran karyawan Memiliki keinginan untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan.
2. Orientasi masa depan dimana karyawan Memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dan berorientasi pada masa depan karir yang jelas.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi, Berkeinginan untuk melakukan pekerjaan agar cita-cita yang diinginkan dapat tercapai.
4. Orientasi tugas / sasaran dengan memiliki Motivasi bekerja karena berorientasi pada tugas atau sasaran terhadap pekerjaan.
5. Usaha untuk maju, Memiliki keinginan untuk selalu berusaha agar maju di tempat kerja.

6. Ketekunan, Memiliki keinginan untuk selalu tekun melakukan pekerjaan agar dapat pengakuan kerja.
7. Rekan kerja yang di pilih Memiliki motivasi kerja yang efektif dengan cara bekerjasama dengan rekan kerja.
8. Pemanfaatan waktu Memanfaatkan waktu dengan baik untuk menunjukkan kinerja yang baik dan efektif.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari beberapa macam. Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai dari interaksi yang terjadi di dalam individu. Sutrisno, (2016) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu:

- a. Faktor Intern Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki keinginan untuk memperoleh pengakuan keinginan untuk berkuasa.
- b. Faktor Ekstern Faktor ekstern juga tidak kalah peranya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi, yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan bertanggung jawab peraturan yang fleksibel.

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Adapun elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2014). (Sutrisno, 2016), mengatakan bahwa motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang di inginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan – kebutuhan yang ingin di puaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak di capai. Menurut (Sunyoto, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada yaitu:

- a. Promosi
- b. Prestasi kerja,
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. penghargaan
- e. Tanggung jawab
- f. Pengakuan
- g. Keberhasilan dalam bekerja.

4. Karakteristik Motivasi Kerja

Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu: usaha, kemauan yang kuat, arah atau tujuan. Maksud dari masing-masing karakteristik ini dapat diringkas sebagai berikut: (Sutrisno, 2009)

- a. Usaha : karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kesat mata.
- b. Kemauan Keras : karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
- c. Arah atau tujuan : karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

5. Tujuan Motivasi Kerja

Penelitian tentang motivasi yang dilakukan oleh Hasibuan (2002:146)

tentang tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
 - h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
 - i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan terhadap sumber daya manusia sangat penting untuk perusahaan atau organisasi. Hal ini sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan dan mampu bersaing di era globalisasi ini. Menurut Mathis dan Jackson (2018:301) menyatakan bahwa pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan data diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Menurut Sulistiyani (2009) bahwa pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Handoko (2008) bahwa pelatihan adalah memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya kinerja karyawan yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu meningkatkan efektivitas kerja dan menjaga kestabilannya. Berkaitan dengan hal diatas banyak pakar yang memberikan

pengertian tentang pendidikan, pelatihan, dan pengembangan dalam lingkup proses manajemen sumber daya manusia yang semuanya bermuara pada pengertian adanya upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2. Indikator Pelatihan

Adapun Indikator pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya menurut Rae dalam Sofyandi (2008:119) dapat diukur melalui :

- a. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.
- b. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- d. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- e. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional Mathis dan Jackson (2018:301). Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

3. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Simamora dalam Hartatik (2014) terdapat beberapa manfaat yang didapat dari program pelatihan, yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

4. Tujuan Pelatihan

Menurut (Sunyoto, 2012) tujuan diadakannya pelatihan terdiri dari beberapa hal adalah :

- a. Memperbaiki kinerja, dimana pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan, dimana dengan pelatihan karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- c. Mengurangi waktu belajar, dimana ketika seleksi karyawan tidak sempurna, maka pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.
- d. Memecahkan masalah operasional, dimana pelatihan diberikan untuk membantu karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- f. Promosi karyawan, dengan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karier yang sistematis.
- g. Orientasi karyawan terhadap organisasi, dengan melakukan upaya bersama agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- h. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi, dimana pelatihan dan pengembangan memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Menurut Hasibuan (2005) ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan mengadakan pelatihan antara lain sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja Dengan pelatihan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, managerial skill karyawan yang semakin baik

- b. Efisiensi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c. Kerusakan pelatihan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya menarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral dengan pelatihan, maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Karier dengan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan kinerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan kinerja seseorang.

- h. Konseptual dengan pelatihan, manajer semakin cakap dan cepat dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.
- i. Kepemimpinan dengan pelatihan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih lues, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa dengan pelatihan, maka balas jasa (gaji, upah *insentif* dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena kinerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

5. Program-Program Pelatihan

Menurut Program-program pelatihan menurut Sikula dalam Hasibuan (2005) adalah: *On The Job Training, Vestibule, Demonstration And Example Simulation, Apprenticeship, Classroom Methods*. Maka dengan demikian adanya strategi dari program pelatihan yang telah disusun akan dapat dijadikan suatu keputusan dalam mengantisipasi segala perubahan yang begitu cepat nantinya, karena hal ini menyangkut pada kebijakan, tindakan dan harapan untuk merumuskan suatu program yang tersusun secara sistematis sesuai dengan rencana yang dibuat.

6. Dimensi Pelatihan

Desller (2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja, dengan dimensi sebagai berikut:

a. Instruktur/tenaga

Pengajar Instruktur adalah seorang pengajar yang cakap memberikan bantuan yang sangat besar kepada suksesnya program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat yang sabar.

b. Peserta

Seorang peserta pelatihan hendaknya dilatih untuk macam pekerjaan yang disukainya dan cocok untuk pekerjaan, baik itu peserta manajerial maupun operasional.

c. Materi

Materi program pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan peserta atau motivasi mereka rendah.

d. Metode pelatihan

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Baik itu metode *on the job* maupun *off the job*.

e. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai dan dapat meningkatkan keterampilan/*skill*, dan penerapannya baik itu tujuan promosi atau mutasi. Tujuan ini menjadi standar terhadap kinerja individu, jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melaksanakan penelitian penulis menjadikan penelitian terdahulu sebagai acuan guna memperkaya teori yang dapat dipergunakan untuk dapat mengkaji penelitian yang memiliki kemiripan dengan judul yang penulis yang teliti. penulis mengambil beberapa penelitian terdahulu untuk dijadikan referensi, sesuai dengan tabel sebagai dibawah ini :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|----|---|---|--|---|
| 1. | Lestari Izaak, F. D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia | Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Normalitas Data, Multikolinearitas dan Heteroskedastisitas, Uji Hipotesis, Uji Parsial (Uji t) dan Simultan (f) | 1. Kepemimpinan (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Motivasi (X3) 4. Kinerja Pegawai (Y) | Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|----|---|---|---|--|
| | Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar. | | | Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar |
| 2. | Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. | pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variabel motivasi (X1), disiplin (X2), kepuasan kerja (X3), terhadap kinerja (Y), | 1. Motivasi (X1) 2. Disiplin (X2) 3. Kepuasan kerja (X3) 4. Kinerja (Y) | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu |
| 3. | Sahangggamu, P.M. and Mandey, S.L., 2015. Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. | Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Yaitu dimana penulis ingin melihat pengaruh pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Dana Raya Manado. | 1. Pelatihan Kerja (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Disiplin Kerja (X3) 4. Kinerja (Y) | Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado |
| 4. | HAMID, A. (2020). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di</i> | Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara | 1. Kepemimpinan (X1) 2. Motivasi Kerja (X2) 3. Disiplin Kerja (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) | Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air Juanda |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|----|---|---|--|---|
| | <i>PT. Sriwijaya Air Juanda Surabaya .</i> | random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. | | Surabaya |
| 5. | Krisnawati, N. M., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2019, December). Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nusantara Surya Sakti Bangli. | Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 45 orang. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) untuk menjawab rumusan masalah dengan bantuan program Smart PLS. | 1. Kepemimpinan transformasional (X) 2. motivasi kerja (Y) 3. kinerja karyawan (Z) | Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,644 dengan nilai t-statistik 4,285 yang berada di atas nilai kritis 1,96 dan p-value 0,000 lebih kecil dari $\alpha= 0,05$. |
| 6. | Hamid, N., Wahda, A. A. Y., & Yuniar, A. (2019, October). The Influence of Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Garuda | The analysis technique used PLS data analysis consisting of structural models, measurement models, and Sobel models. The results illustrated that leadership style as well as compensation had a significant and | X1 = Leadership Style X2 = Compensation Z = Motivation Y = Employee performance | Based on the research results, also note that motivation has a positive but not significant impact on the performance of employees of PT Garuda Indonesia Region IV Makassar, |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|----|---|--|--|---|
| | Indonesia Region IV Makassar. <i>and Economics, ICAME</i> (Vol. 25, p. 58). | positive effect on employee performance. | | meaning that employees will make maximum efforts to achieve their goals if they get a good and fair performance evaluation. |
| 7. | Pratama, Y. F., & Wismar'ain, D. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. | In this study, the sample used amounted to 55 respondents with data collection methods using a questionnaire. The sampling technique in this study used proportional random sampling by processing data using SPSS. Independent variables in this study are work environment and job training. | 1. Pelatihan Kerja (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) | Berdasarkan hasil penelitian dan atas dasar hasil pengujian hipotesis, secara keseluruhan penulisan penelitian ini dapat diambil 3 (tiga) kesimpulan yaitu yang pertama, pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 8. | Afroz, N. N. (2018). Effects of training on employee performance-A study on Banking sector, Tangail Bangladesh. | The questionnaires were coded before entering the data into statistical package for social sciences SPSS 32 for analysis. | 1. Employee Training, 2. Employee Engagement Employee, 3. Motivation Employee Job Satisfaction, 4. Employee performance | The analysis of statistical data showed the positive impact and relationship between training and Employee performance. It can be found that the mean value of each variable was more than 5. |
| 9. | Dianantari, N. M. Y., Yuesti, A., Sudja, I. N., | Data dianalisis dengan menggunakan | 1. Pelatihan 2. Motivasi 3. Budaya | Pelatihan memiliki pengaruh positif |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|--|--|---|
| | & Latupeirissa, J. J. P. (2019). Pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. | Analisis Regresi Linier Berganda. | Organisasi 4. Kinerja Pegawai | signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. |
| 10. | Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. | Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan bantuan software statistik SPSS versi 16. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan sensus atau sampling jenuh dan sampel yang digunakan sebanyak 50 responden karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. | 1. Pelatihan 2. Kinerja Karyawan | Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. |
| 11. | Hasmayanti, Y. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi pada Jurusan | Metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Sampel 71 responden dari populasi sejumlah 241 guru pada SMK Negeri dan Swasta khusus jurusan bisnis dan | 1. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (X1) 2. Motivasi Kerja Guru (X2) 3. Kompetensi Guru Y | Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi guru sebesar 0,763 |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|---|---|---|
| | Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang). | manajemen Kabupaten Sumedang. Instrumen angket dengan Skala Likert, analisis yang digunakan adalah korelasi ganda | | berarti terdapat hubungannya kuat, sedangkan kontribusi sebesar 58,22 %. |
| 12. | Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. | Data collection techniques in this study was a questionnaire (Questionnaire), interview (interview) . study analysis technique used is a simple correlation, t test, and test determinant, multiple correlation and F test Training significantly influence employee competence | 1.Pelatihan (X1) 2. Motivasi Kerja (X2) 3.Kompetensi (Y) | Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. |
| 13. | Ghalib, N., & Gunawan, B. I. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kompetensi Guru Madrasah di Kecamatan Somba Opu Kabupaten G. | | 1.Motivasi Kerja (X1) 2.Budaya Sekolah (X2) 3.Kompetensi Guru (Y) | Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kompetensi Guru Madrasah di Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa. |
| 14. | Walyono, T. M., Nugroho, R., & Sumiati, | Pengolahan data dengan software SPSS dan SEM | 1.Pelatihan (X1) 2.Motivasi Kerja (X2) | Motivasi Kerja berpengaruh signifikan |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|--|--|---|
| | S. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan. | (Structural Equation Modeling) program AMOS (Analysis of Moment Structure). Uji validitas dan reliabilitas kuesioner digunakan software SPSS 24.0 dan pengujian kesesuaian model serta hipotesis menggunakan SEM AMOS 24.0. | 3. Kompetensi Karyawan (Z) 4. Kinerja Karyawan (Y) | terhadap Kompetensi Karyawan dan mempunyai koefisien pengaruh yang positif, artinya semakin kuat motivasi kerja maka kompetensi karyawan akan semakin tinggi |
| 15. | Aditya, R. (2015). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Malang). | Penelitian ini termasuk penelitian penjelasan, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok, dan menjelaskan hubungan atau pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti. | 1. Variabel Pelatihan Kerja (X) 2. Variabel Kompetensi Karyawan (Y1) 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y2) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) yang berarti ada pengaruh yang signifikan. |
| 16. | Wisastra, P. I. Y., & Sagala, E. J. (2016). Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan PT | The sampling was using Slovin's techniques with error rate 5%. The data analysis was using Path Analysis for this research and | 1. Pelatihan (X) 2. Kompetensi (Y) | Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan, maka dapat dibuat beberapa kesimpulan bahwa pelatihan |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|--|--|--|---|
| | LEN Industri (persero) Bandung. | processed by using SPSS software ver.20 for windows. Data obtained by questionnaires to 192 employee respondents | | secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan PT Len Industri (persero) Bandung. |
| 17. | Purnomo, D., Sudana, I. P., & Mananda, I. G. S. (2016). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Serta Dampaknya pada Kinerja Pramuwisata Bali. | Teknik analisis data secara deskriptif kualitatif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh melalui wawancara kepada pihak terkait dan uraian karakteristik Pramuwisata yang diperoleh dari kuesioner. Sedangkan teknik analisis data secara kuantitatif digunakan untuk melakukan analisis data yang diperoleh dengan sumber dari kuesioner dengan menggunakan skala likert. | 1.variabel Pendidikan dan Pelatihan (X) 2.variabel kinerja (Y2) 3.variabel kompetensi (Y1) | Pendidikan dan Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pramuwisata Bali dengan nilai koefisien sebesar 0,802 yang artinya variabel Pendidikan dan Pelatihan memiliki sumbangan pengaruh sebesar 80,2% dan sisanya 19,8% dipengaruhi oleh variabel lainnya. |
| 18. | Ardiansyah, A. (2014). <i>Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja (studi pada karyawan departemen</i> | Yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur, Merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab-akibat yang terjadi | 1.Pelatihan On The Job Training (X1) Materi 2.Pelatihan (X2) 3.Kompetensi Karyawan (Y1) 4.Kinerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan On The Job Training (X1) berpengaruh |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|---|--|--|
| | <i>research and development PT. Gatra Mapan Malang</i> | pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak Langsung | Karyawan (Y2) | positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y1). |
| 19. | Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. . | This study uses quantitative methods to analyze the effect of training on employee performance through competence and commitment. Data was collected using a survey through the distribution of questionnaires. All items were measured using a Likert scale of 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The model used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3.2.9 in the data processing. | 1. Training (X) 2. Competence (Z1) 3. Commitment (Z2) 4. Employee Performance (Y) | Training has a positive and significant effect on competence, from these conclusions, based on the statistical T value of 2.642 1.967 or the P-Value of 0.009 0.05. This means that the provision of training will have an impact on increasing employee competence. |
| 20. | Rompis, A., Tumbel, A. L., & Sendow, G. (2017). Pengaruh | Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda | 1. Kualitas kehidupan (X1) 2. Kompetensi (X2) 3. Insentif (X3) | Berdasarkan hasil penelitian menunjukan variabel kompetensi |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|---|--|---|
| | Kualitas Kehidupan Kerja, Kompetensi, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pt Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Manado. | dengan menggunakan bantuan program SPSS untuk mengolah data. Teknik ini digunakan untuk mengetahui keterkaitan atau hubungan variabel bebas dengan variabel terikatnya. | 4. Kinerja Karyawan (Y) | berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai t hitung $4,446 > t$ tabel = 1,992 dan angka signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya, peningkatan dan penurunan kinerja karyawan dipengaruhi keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan keyakinan yang dimiliki karyawannya. |
| 21. | Abadi, F. (2019, February). The role of human capital in tour and travel industry. The influence of employee competence, employee commitment and compensation to the employee performance of the tour and travel company. | This research was conducted specifically to employees who work as contact center. The number of samples are 64 employee from Human Resource Department Section (HRD). Data are processed by using SPSS. | 1. Variables X1 is Competency, 2. X2 is competence 3. X3 is competence Variable 4. Y is Performance. | The employee competence has biggest contribution in this research, show that experience employee give significant effect to the employee performance The Company should attract the experience employee from other Tour and Travel Company other take fresh graduate employee. |
| 22. | Ataunur, I., & Ariyanto, E. | | 1. Kompetensi (X1) | pembuktian hipotesis |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|--|---|--|
| | (2016). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk. <i>Telaah Bisnis</i> , 16(2). | | 2. Pelatihan (X2) 3. Kinerja (Y) | pertama adalah kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Dari hasil penelitian ini diperoleh informasi bahwa kompetensi yang tinggi dimiliki karyawan, yaitu terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. |
| 23. | Lala, N. K. D. P., Gama, I. G., & Parwita, G. B. S. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Kabupaten Gianyar. | The population in this study were all employees of PDAM Gianyar Regency as many as 70 people, the sampling technique used was saturated sampling technique, so that the entire population was sampled. The analytical tool | 1. pelatihan (X1), 2. pengembangan karir (X2), 3. kompetensi (X3) 4. terhadap kinerja karyawan (Y) | Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Gianyar, yang berarti semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan yang dihasilkan |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|--|--|--|---|
| | | used is multiple linear analysis, classical assumption test, t test, and F test. | | juga akan meningkat. |
| 24. | Naftalli Suzan, Dian A.S. Parawansa, Fauziah Umar (2021) <i>The Effect Of Motivation And Job Training On Improving Teacher Competence and Performance At "Aaa" Private Schools In Makassar City</i> | <i>The research used quantitative approach. The populations were all teachers consisting of 90 people. The data were obtained through observation and questionnaires. Data were analyzed using path analysis</i> | 1. Motivation 2. Job Training 3. Competence 4. Performance | (1) work motivation indirectly has a positive and significant effect on teacher performance through teacher competence at "AAA" private school in Makassar City; (2) job training indirectly has a negative and insignificant effect on teacher performance through teacher competence at "AAA" private school in Makassar City. |
| 25. | Ayman. A. S. Almusaddar, Sara Ravan Ramzan & Valliappan Raju (2018) <i>The Influence Of Knowledge, Satisfaction, And Motivation On Employee Performance Through</i> | <i>The sample used in this study consisted of 252 responses from Palestinian municipalities (middle management staff) collected through a structured questionnaire. The study used Partial Least Square (PLS) analysis</i> | 1. The Influence of Knowledge, 2. Satisfaction, 3. Motivation 4. Performance 5. Competence | (the study results denoted that competence significantly mediate the relationship between (job knowledge and job performance); (job motivation and job performance); and (job |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|--|---|--|---|
| | <i>Competence</i> | <i>technique using the Smart-PLS 3.2.7 software</i> | | <i>satisfaction and job performance).</i> |
| 26. | Heri Sapari Kahpi, Aan Khurosaini, Indra Suhendra (2017) Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening | Penelitian ini menggunakan cara metode kuantitatif dan menggunakan metode kausalitas. Sampel digunakan sebanyak 71 responden dan dianalisis dengan menggunakan WarpPLS. | 1. Pelatihan 2. Motivasi Berprestasi 3. Kinerja Pegawai Kompetensi | 1. Pelatihan pegawai yang baik akan langsung berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Lebak. 2. motivasi berprestasi terhadap pegawai akan berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Lebak. |
| 27. | Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2022). Effect Of Training On | The population in this study were employees of Dinas CRP coke oven factory at a | 1. Training 2. Employee Performance 3. Competence 4. Commitment | Thus, competence can mediate the effect of training on improving the |

| No | Penulisan, Tahun, Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|-----|---|--|---|--|
| | Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening . | steel industry company in Cilegon. From a total population of 63 people with the characteristics of being organic employees and having gone through two years of service, the number of samples taken is 60 people | | performance of CRP Service employees in the Cilegon Steel Industry. |
| 28. | Said, L. R., & Hussein, R. C. S. (2015). The 'Corporate University' training as a Means Towards The Improvement of Competence and Performance of Employees. | Structural Equation Modelling (SEM) techniques were used to analyze a sample of 120 employees who had attended the corporate university training. | 1. TRAINING 2. COMPETENCE 3. PERFORMANCE OF EMPLOYEES | Corporate university is considered as a tool to integrate learning resources, processes and people in the company to realize the best performance by continuously improving the knowledge, skills and behavior of employees in a business environment. In contrast to a traditional training, learning and the curriculum at a corporate university are based on the competencies required for improving |

| No | Penulisan, Tahun,Judul | Teknik Analisis Data | Variabel | Hasil |
|----|---------------------------|-------------------------|----------|--|
| | | | | employee performance, so there is a strong link between the development of human resources and the needs of the company. |

