

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian; Nama Peneliti; Tahun	Variabel		Subjek	Metode Analisis	Hasil
		Independen (X)	Dependen (Y)			
1.	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan ; Japerdi Wijayanto, Lucky O. H. Dotulong ; 2017	Pelatihan (X ₁), Kompetensi (X ₂), Motivasi (X ₃)	Kinerja Karyawan (Y)	PT. Plasa Krindo Manado	Analisis Linear Berganda	Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan; Ilman Ataunur, Eny Ariyanto; 2015	Kompetensi(X ₁) , Pelatihan (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	PT. Adaro Energy Tbk.	Analisis Linear Berganda	Kompetensi, Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terdapat kinerja Karyawan.
3.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> ; Nurmalia Ariarni, Tri Wulida Afrianty; 2017	<i>Perceived Organizational Support</i> (X ₁), <i>Employee Engagement</i> (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	PT. Pos Indonesia Kota Madiun	<i>hierarchial regression analysis</i>	<i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> ; <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; <i>Employee engagement</i> terbukti sebagai variabel mediasi pada pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap kinerja karyawan

Lanjutan tabel 2.1.

4.	<i>The Effect of Competence, Training and Work Discipline toward Employees Performance (A Case Study at PT. Krakatau Argo Logistics); Ignatius Jeffrey, Ruliyanto; 2017</i>	<i>Competence (X₁), Training (X₂), Work Discipline (X₃)</i>	<i>Employees Performance (Y)</i>	PT. Krakatau Argo Logistik	Analisis Linear Berganda	Kompetensi, Pelatihan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terdapat kinerja Karyawan
5.	<i>Pengaruh Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (study kasus pada karyawan divisi compliance & Development PT. Indah Kiat Pulp Paper Tbk. Serang Mill); Nur Indah Findiai; 2015</i>	<i>Efektivitas Pelatihan (X₁)</i>	<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	karyawan divisi <i>compliance & Development</i> PT. Indah Kiat Pulp Paper Tbk. Serang Mill	Analisis Linear sederhana	Efektivitas Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
6.	<i>Pengaruh Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik; Silviana Mursidta; 2014</i>	<i>Perceived Organizational Support (X₁), Kepuasan Kerja (X₂)</i>	<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	PT. Varia Usaha Beton Gresik	Analisis Linear sederhana	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan; <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Penelitian terdahulu tahun 2014, 2015 dan 2017

Dari penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penulisan penelitian, peneliti berusaha mengembangkan penelitian dari beberapa penelitian terdahulu seperti pada tabel 2.1, dimana tabel tersebut menjelaskan secara garis besar tentang penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penulisan. variabel yang digunakan merupakan variabel yang sesuai dengan fenomena yang terjadi pada objek penelitian, dalam penelitian ini menggunakan variabel

independen yaitu kompetensi, efektivitas pelatihan dan *Perceived Organizational Support* (POS) dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wijayanto dan Dotulong (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Atunur dan Ariyanto (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Jeffrey dan Ruliyanto (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Nur Indah Findiai (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari keempat penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel yang diteliti yaitu variabel kompetensi, efektivitas pelatihan dan kinerja.

Peneliti berusaha mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel independen dengan dukungan penelitian terdahulu yang dilakukan Ariarni dan Afrianty T.W. (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement*, *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan. Silviana Mursidta (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Perceived Organizational Support* (POS) dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Objek

penelitian dalam penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, dengan melakukan penelitian pada *Departement Center of Dynamic Learning* di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan (Mangkunegara, 2014).

Kinerja merupakan suatu prestasi yang ditampilkan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tingkat motivasi dan kemampuan tertentu sesuai dengan perannya di perusahaan (Rivai, 2014).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison dkk., 2017).

Dari beberapa pengertian tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil pencapaian dalam menyelesaikan pekerjaan secara kualitas maupun kuantitas dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan tugasnya di dalam perusahaan.

2.2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

a) Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian, kemampuan dan keahlian individu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Latar belakang, latar belakang yang dimiliki individu yang dapat mempengaruhi kinerja.
- 3) Demografi, terkait dengan keadaan dan sikap individu dalam pekerjaan.

b) Faktor psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi, pemahaman yang dimiliki seseorang dalam sesuatu hal.
- 2) *Attitude*, sikap yang dimiliki seseorang.
- 3) *Personality*, sebuah kepribadian yang dimiliki seseorang.
- 4) Pembelajaran, pengembangan dalam ilmu pengetahuan yang dilakukan seseorang.
- 5) Motivasi, dorongan yang dimiliki seseorang untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai.

c) Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya, merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi guna untuk menunjang kegiatan bisnis.
- 2) Kepemimpinan, terkait dengan seorang individu yang memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- 3) Penghargaan, sesuatu yang diberikan organisasi atas sebuah prestasi kerja.

- 4) Struktur, suatu susunan dan hubungan antar tiap bagian serta posisi yang ada pada organisasi.
- 5) *Job design*, sebuah prinsip dan prosedur yang harus dilaksanakan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

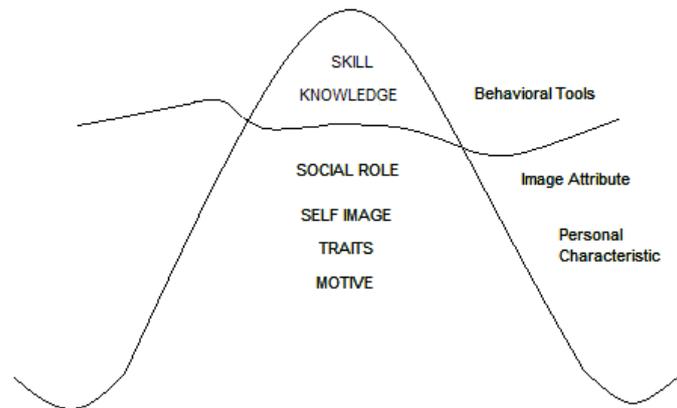
- a) Kualitas Pekerjaan, merupakan tingkat kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b) Kuantitas Pekerjaan, merupakan kemampuan karyawan terkait dengan jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- c) Kerjasama Tim, kemampuan seorang karyawan bekerja dengan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d) Ketepatan Waktu, kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang sudah ditentukan.
- e) Kehadiran, merupakan suatu tingkatan kehadiran karyawan dalam aktivitas pekerjaan.

2.2.2 Kompetensi

2.2.2.1 Teori Kompetensi

Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Wibowo (2016) tingkat kompetensi seperti gunung es dimana ada yang tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan.



Gambar 2.1
Tingkat Kompetensi

Dari gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu : *Behavior Tools*, *Image Attribute* dan *Personal Characteristic*.

1. *Behavior Tools*

- a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu.
- b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

2. *Image Attribute*

- a) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.

- b) *Self image* merupakan pandangan orang terhadap diri sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya.

3. *Personal Characteristic*

- a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku.
- b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu.

2.2.2.2 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap (Edison dkk., 2017).

Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform* yang ditetapkan (Rivai, 2014).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan, pengetahuan dan didukung oleh sebuah sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016).

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan dalam diri seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dilandasi pengetahuan, keterampilan, serta didukung oleh sikap kerja yang menjadi karakteristik individu.

2.2.2.3 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi ialah terkait dengan aspek perilaku manusia dan demonstrasi atas kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi menurut (Wibowo, 2016) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) *Planning Competency*, dikaitkan dengan sebuah tindakan tertentu seperti menetapkan sebuah tujuan, menilai resiko dan mengembangkan tindakan untuk mencapai sebuah tujuan.
- b) *Influence Competency*, dikaitkan sebuah tindakan yang mempunyai dampak kepada orang lain, seperti memaksa melakukan sebuah tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu dan memberikan inspirasi untuk bekerja mencapai tujuan.
- c) *Communication Competency*, merupakan bentuk kemampuan dalam berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non-verbal.
- d) *Interpersonal Competency*, meliputi empati, membangun *networking*, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
- e) *Thinking Competency*, terkait dengan berpikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) *Organnizatioal Competency*, terkait kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

- g) *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman.
- h) *Leadership Competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i) *Client Service Competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j) *Business Competency*, merupakan kompetensi berupa : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k) *Self Management Competency*, terkait dengan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l) *Technical/Operational Competency*, terkait mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.2.2.4 Manfaat Kompetensi

Menurut Sutrisno (2015) ada beberapa manfaat kompetensi adalah sebagai berikut :

- a) Memperjelas standar kerja.
- b) Sebagai alat seleksi karyawan.
- c) Memaksimalkan produktivitas karyawan.
- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi (Imbalan).
- e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- f) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

2.2.2.5 Indikator Kompetensi

Menurut Edison dkk. (2017) indikator-indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, merupakan tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b) Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan, merupakan tingkat kemauan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan yang dimilikinya.
- c) Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, karyawan memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- d) Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi sebuah permasalahan dalam pekerjaan.
- e) Memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam mencari solusi atas pemecahan suatu permasalahan.
- f) Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, merupakan tingkat inisiatif karyawan dalam membantu karyawan lain atau rekan kerja.
- g) Memiliki keramahan dan kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan, merupakan tingkat keramahan dan kesopanan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.2.3 Efektivitas Pelatihan

2.2.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam pekerjaannya (Rivai, 2014).

Pelatihan adalah pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya (Dessler, 2011).

Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kepabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2006).

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan

perubahan sikap agar dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya menjadi lebih baik. Perlu adanya evaluasi dari pimpinan untuk kegiatan pelatihan yang sudah dilakukan, untuk memverifikasi keberhasilan suatu kegiatan pelatihan, maka perlu adanya kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan. Efektivitas pelatihan adalah tingkat sejauh mana keberhasilan dari kegiatan pelatihan yang sudah dilakukan.

2.2.3.2 Metode Pelatihan

Beberapa jenis metode pelatihan menurut Rivai (2014), antara lain :

- a) *On the job training*, suatu metode pelatihan dengan memberikan pekerjaan riil kepada karyawan.
- b) Rotasi, suatu metode dimana pekerja dipindahkan dari tempat kerja satu ke tempat kerja lainnya.
- c) Magang, suatu metode yang pelatihan kerja dengan bekerja secara langsung dibawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang lebih berpengalaman.
- d) Ceramah, suatu metode yang mengandalkan komunikasi, umpan balik dan transfer ilmu.
- e) Pelatihan *Vestibule*, sebuah metode pelatihan dengan memberikan semacam kursus yang dijalankan diluar lingkungan kerja.
- f) *Case Study*, suatu metode dimana para peserta pelatihan dihadapkan pada sebuah kasus tertulis dan diharuskan memecahkan masalah-masalah tersebut.

- g) *Simulation*, suatu metode dengan membuat suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya.
- h) Belajar mandiri, suatu metode dengan memberikan modul-modul tertulis kepada peserta dan peserta hanya mempelajarinya sendiri.
- i) Praktik Laboratorium, suatu metode latihan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal.
- j) Pelatihan tindakan, suatu metode dengan berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan.
- k) *Role Playing*, suatu metode dimana peserta memainkan berbagai peran tertentu, dan bereaksi terhadap peserta lainnya yang menajalankan peran berbeda.
- l) *Management games*, suatu metode dengan menekankan pengembangan kemampuan *problem-solving*.

2.2.3.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2007) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Menambah pengetahuan, agar pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- b) Menambah keterampilan, agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- c) Merubah sikap, menimbulkan kemauan kerjasama dengan rekan kerja.

2.2.3.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai (2014) manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- c) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, konflik.
- d) Memenuhi kebutuhan personal karyawan.
- e) Memberikan informasi tentang pengetahuan, keterampilan komunikasi dan sikap.

2.2.3.5 Indikator Efektivitas Pelatihan

Menurut Rivai (2014) indikator-indikator efektivitas pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) *Reactions*, yaitu untuk mengetahui reaksi dari para peserta mengenai kegiatan pelatihan.
- b) *Learning*, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti kegiatan pelatihan.
- c) *Behavior*, yaitu untuk mengetahui perubahan perilaku para peserta pelatihan sesudah kegiatan pelatihan.
- d) *Result*, yaitu untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari pelatihan, seperti berkurangnya tingkat absen, menurunnya tingkat kesalahan

kerja, meningkatnya kualitas kerja dan semakin efisiensinya penggunaan waktu.

2.2.4 *Perceived Organizational Support (POS)*

2.2.4.1 *Pengertian Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) keyakinan yang dimiliki karyawan atas kontribusi dan kesejahteraan yang sudah diberikan organisasi (Robbin dan Judge, 2008) dalam (Nurmalia dan Afrianty T.W., 2017).

Perceived Organizational Support (POS) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Waileruny H.W., 2014).

Perceived Organizational Support (POS) adalah keyakinan umum karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Robbin dan Coulter, 2012) dalam (Silviana Mursidta, 2017).

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* adalah sebuah persepsi yang dimiliki karyawan atas umpan balik penghargaan kontribusi dan kesejahteraan yang sudah diberikan organisasi kepada mereka. Setiap organisasi selalu memiliki cara dalam menunjang apa yang menjadi kebutuhan anggota organisasinya dan kesejahteraan, karena dengan pemenuhan kebutuhan yang terpenuhi akan berdampak baik untuk organisasi. Dengan adanya dukungan yang organisasi yang baik akan memunculkan sebuah bentuk tanggungjawab karyawan dalam memberikan

kontribusinya dan memberikan kinerja terbaiknya sebagai bentuk balasan atas dukungan yang sudah diberikan organisasi.

2.2.4.2 Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut (Waileruny H.W., 2014) indikator *Perceived Organizational Support* (POS) adalah sebagai berikut :

- a) *Fairness*, yaitu prosedur yang adil bagi setiap karyawan.
- b) *Supervisor support*, yaitu sebuah dukungan positif dari *supervisor* yang diberikan kepada karyawan.
- c) *Organizational rewards*, yaitu dukungan berupa penghargaan atas kinerja yang telah dicapai.
- d) *Job condition*, yaitu dukungan dengan memberikan rasa aman untuk karyawan dalam bekerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Wibowo, 2016) hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah seseorang dengan kompetensi yang unggul memiliki tingkatan kinerja yang efektif dan tingkatan standart kualitas profesional yang tinggi dalam pekerjaannya. Kompetensi dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengukur suatu kinerja seseorang, dengan mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja dengan tingkatan yang tinggi pula.

Semakin tinggi kompetensi seseorang akan berdampak lebih besar terhadap penguasaan dan penerapan suatu pekerjaan sesuai dengan *job description* yang sudah ditetapkan. Bertambahnya pengetahuan, keterampilan serta

berkembangnya sifat dan konsep diri yang semakin baik merupakan tolak ukur dari kompetensi yang tinggi. Adapun ciri-ciri seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi yaitu mampu menjalankan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar pekerjaan, menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, mau belajar untuk meningkatkan pengetahuan, cepat dalam mengidentifikasi masalah, cepat menemukan solusi pemecahan masalah, berperilaku baik kepada karyawan lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ataunur dan Ariyanto (2015) di PT. Adaro Energy Tbk. dengan variabel independen kompetensi, pelatihan dan variabel dependen kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk., temuan penelitian tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan (Wibowo, 2010) yang menjelaskan kompetensi merupakan cerminan atas hasil suatu pekerjaan, semakin tinggi kompetensi karyawan maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.

2.3.2 Hubungan Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2014) hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang. Pelatihan sendiri memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kegiatan pelatihan bisa dikatakan efektif apabila tingkat keberhasilan dari suatu kegiatan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap karyawan. Adapun ciri-ciri efektivitas pelatihan yang tinggi yaitu karyawan antusias akan kegiatan

pelatihan yang diadakan perusahaan, pengetahuan karyawan meningkat, perubahan sikap karyawan menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto dan Dotulong (2017) di PT. Plasa Multi Krindo Manado dengan variabel independen pelatihan, kompetensi, motivasi dan variabel dependen kinerja karyawan, menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Plasa Multi Krindo Manado. Temuan penelitian tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Rivai (2014), yang menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Kinerja Karyawan

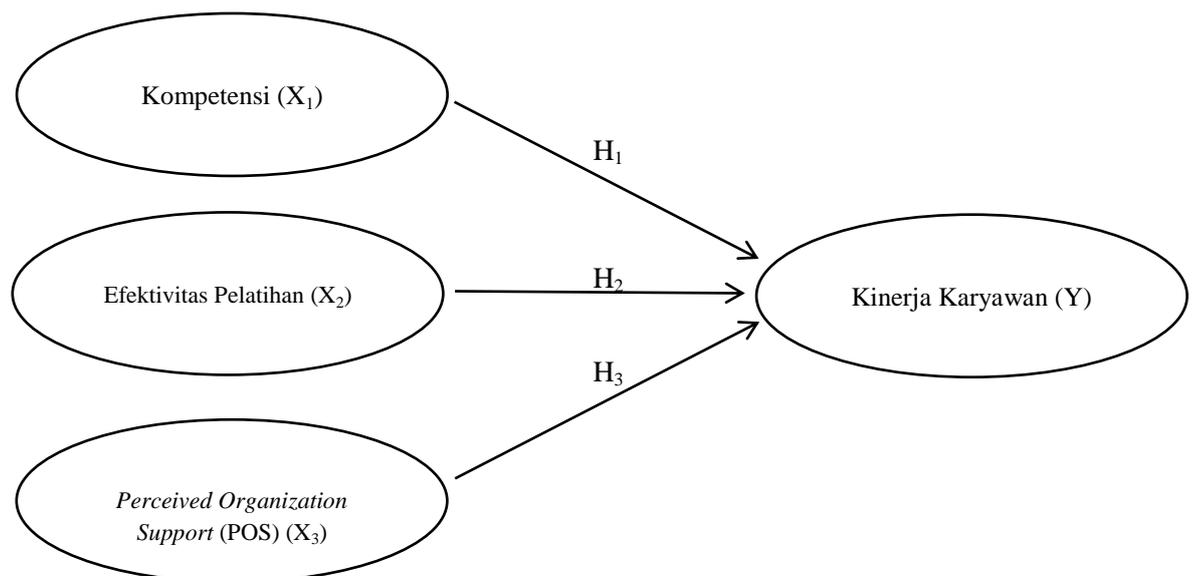
Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam (Nurmalia dan Afrianty T.W., 2017) hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan kinerja karyawan adalah *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan dengan hasil atau balasan yang menguntungkan. Jadi dengan dukungan yang positif dari organisasi membuat karyawan memiliki persepsi baik dan menganggap dirinya memiliki kewajiban membalas organisasi dengan suatu yang baik pula, salah satunya melalui kinerja yang optimal agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurmalia dan Afrianty T.W. (2017) di PT. Pos Indonesia Kota Madiun dengan variabel independen *Perceived Organizational Support* (POS) dan variabel dependen kinerja karyawan dengan variabel intervening *Employee Engagement*, menunjukkan bahwa *Perceived*

Organizational Support (POS) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang sudah peneliti uraikan sebelumnya, bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kompetensi karyawan maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dengan adanya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, akan dapat meningkatkan kemampuan dalam hal pengetahuan, keterampilan serta perbaikan sikap agar kinerja karyawan dapat lebih baik. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan dukungan yang positif dari organisasi membuat karyawan memiliki persepsi baik dan menganggap dirinya memiliki kewajiban membalas organisasi dengan kinerja yang optimal. Maka untuk memperjelas penelitian digambarkan kerangka konseptual seperti gambar 2.1.



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada berbagai teori, di analisis secara kritis dan sistematis serta mengacu pada kerangka konseptual, maka penulis membuat hipotesis dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

H₁ : Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Efektivitas Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.