

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Definisi efisiensi kerja setiap perusahaan pasti memperhatikan karyawannya untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2014) mengemukakan bahwa hasil akhir yang didapat oleh suatu organisasi tersebut bersifat profit *oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu. Kinerja karyawan sangat penting, jika kinerja karyawan rendah maka perusahaan akan kesulitan untuk mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno (2017) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerja dalam melaksanakan aktivitas kerja. Dengan demikian, kinerja menyiratkan perbedaan terukur dalam perbandingan hasil yang dicapai oleh setiap pekerja.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan seseorang untuk mencapai hasil yang diharapkan, baik dalam mencetak keuntungan sebesar-besarnya maupun tidak mencari keuntungan, sehingga mewujudkan kinerja yang baik tidaklah mudah karena harus didukung oleh lingkungan dan disiplin serta kesadaran diri sendiri. Dalam hal ini jika karyawan memiliki kinerja yang buruk maka akan berdampak inefisiensi terasa di seluruh perusahaan, namun jika kinerja karyawan bagus maka akan berdampak positif bagi perusahaan.

##### **2.1.2 Faktor- faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hal yang harus di perhatikan agar suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dan dapat mengetahui permasalahan apa yang sedang terjadi. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor dibawah ini.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016), yaitu:

1. *Personal Factor* (Faktor Pribadi)

Dilihat dari tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership Factor* (Faktor Kepemimpinan)

Ditetapkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan *team leader* dan manajer

3. *Team Factor* (Faktor Tim)

Diperlihatkan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *System Factor* (Faktor Sistem)

Yaitu adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. *Contextual Situational* (Situasi Kontekstual)

Ditunjukkan oleh tingkat tekanan yang tinggi dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan penjelasan faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dari kinerja karyawan adalah dengan memiliki keterampilan, kompetensi, kualitas, dukungan dari lingkungan sekitar serta memiliki sistem kerja dan fasilitas yang baik dari organisasi. Sehingga itu yang sangat memengaruhi kinerja karyawan pada organisasi.

### **2.1.3 Indikator- indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan harus diperhatikan agar perusahaan mengetahui peningkatan yang terjadi oleh karyawannya. Agar perusahaan dapat memahami kemajuan dari karyawannya, dapat dilihat dari indikator-indikator dibawah ini.

Indikator dalam kinerja karyawan sebagai alat pengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. berikut indikator pengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2016), sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan hasil yang dicapai karyawan dengan jumlah tertentu sesuai perbandingan standar yang ditentukan oleh perusahaan.

Kuantitas kerja yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun siklus kerja yang diselesaikan karyawan, sehingga dapat diukur dengan jumlah tersebut.

## 2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan gambaran tingkatan baik buruknya kinerja yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan juga dapat dilihat dari kemampuan serta keterampilan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Sehingga untuk mengukur kualitas kerja karyawan dilihat dari persepsi karyawan dalam menghasilkan kualitas kerja maupun produk dengan sempurna.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dimana aktivitas yang diselesaikan pada waktu yang ditentukan dengan dilihat dari hasil *output* serta memaksimalkan waktu kerja yang tersedia untuk aktivitas lain dan persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi *output*.

## 4. Efektifitas

Efektifitas ini dilihat dari tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektifitas yaitu dapat dikatakan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada di organisasi baik SDM maupun sumber daya lainnya dengan maksimal oleh karyawan.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang dalam menjalankan pekerjaannya tanpa menerima bantuan dan bimbingan dari rekan kerja atau pengawas.

Berdasarkan indikator-indikator diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara baik maka seorang pekerja harus memiliki kuantitas dalam bekerja dengan profesional terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya, kemudian memiliki kualitas kerja yang baik dengan selalu memberikan peningkatan terhadap hasil yang dicapai, dan ketepatan waktu dalam bekerja untuk mencapai hasil dari segala aspek yang telah ditetapkan, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja yang dapat mengasah kemampuan diri atau melakukan

perkembangan kemampuan yang dimiliki sehingga tanpa perlu ketergantungan dengan orang lain.

#### **2.1.4 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan suatu hal yang dilakukan karyawan untuk menambah kemampuan dalam diri dan menjadi awal pengenalan bagi karyawan agar dapat memenuhi standar kerja yang sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan sebuah organisasi. Pelatihan juga sebagai usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk karyawannya agar mendapatkan pengetahuan yang baru dan meningkatkan keterampilan dari karyawannya. Menurut Sunyoto (2016), pelatihan merupakan usaha untuk mengasah kemampuan seseorang dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Dalam hal ini pelatihan dapat dikatakan sebagai ukuran kualitas karyawan dalam bekerja dan membangun profesionalitas karyawan dalam setiap bidang pekerjaan. Sehingga pelatihan dapat membuat karyawan mampu beradaptasi dengan pekerjaan serta memberikan kualitas yang baik dalam bekerja.

Pelatihan juga membuat karyawan mempunyai keterampilan yang lebih baik dan akan membuat karyawan menjadi lebih produktif serta mempunyai kemampuan yang baru untuk menghasilkan inovasi dalam bekerja. Menurut Marwansyah (2016), pelatihan adalah agar individu, dalam bekerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan serta mencegah menurunnya keterampilan pada semua tingkat organisasi. Dengan pelatihan membuat seorang karyawan mampu untuk bertanggung jawab terhadap tugas, lebih loyal dan menghargai pendapat orang lain dalam bekerja.

Kemudian pelatihan kerja juga dilihat dari aspek lain seperti karyawan yang baru perlu mendapatkan informasi dan adaptasi dengan lingkungan kerja baru serta diharapkan karyawan yang baru direkrut dapat mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku diperusahaan Hariandja dalam (Gumilar,2018). Sehingga pelatihan harus ada didalam setiap perusahaan karena kemampuan dari setiap orang berbeda-beda dan pelatihan juga dapat membuat karyawan memiliki perilaku yang baik dalam bekerja dan patuh terhadap segala aturan yang ada. Sehingga kemampuan dapat meningkat dan target dapat tercapai serta produktivitas karyawan juga semakin meningkat.

### 2.1.5 Metode Pelatihan Kerja

Ada 2 metode pelatihan kerja yang digunakan, menurut Widodo dalam Jumantoro, Farida, and santoso (2019) sebagai berikut:

- a. *One The Jobs Training* adalah pelatihan kerja yang dilakukan saat mengawali pekerja secara langsung dilapangan dengan penempatan yang masih bersifat sementara, pelatihan dapat berupa bentuk *Coaching*, rotasi jabatan, magang dan lainnya.
- b. *Off The Jobs* merupakan sistem pelatihan kerja secara simulasi serta informasi pelatihan yang diberikan secara presentasi.

### 2.1.6 Tujuan Pelatihan Kerja

Berikut tujuan pelatihan kerja, menurut Kasmir (2016) berpendapat bahwa tujuan pelatihan harus mengikuti kondisi dari karyawan itu sendiri. Sehingga perlu diberikan materi, metode dan instruktur yang berkualitas dalam tujuan pelatihan kerja serta kemampuan dan pola pikir karyawan dapat digunakan secara optimal, berikut tujuan pelatihan yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya sebagai berikut:

1. Memperluas Pengetahuan Karyawan
2. Memperdalam Kemampuan Karyawan
3. Menambah Keterampilan yang baru
4. Membangkitkan Rasa Tanggung jawab
5. Meningkatkan Ketaatan
6. Menambah Rasa Percaya Diri
7. Memperdalam Rasa Memiliki Perusahaan
8. Memberi Motivasi Kerja
9. Menumbuhkan Rasa Loyalitas
10. Mendalami Lingkungan Kerja
11. Mendalami Budaya Perusahaan
12. Membentuk *Team Work*

Masih banyak lagi tujuan pelatihan lainnya, dalam hal ini pelatihan dapat berhasil dan memberikan peningkatan dalam kemampuan jika perusahaan dan karyawannya mengikuti aspek-aspek pelatihan yang telah dibuat.

Berdasarkan tujuan pelatihan diatas karyawan akan memiliki kemampuan dan keterampilan serta perilaku yang baik dalam bekerja, jika karyawan tersebut mampu untuk mengikuti peraturan atau aspek-aspek yang telah ditentukan.

### **2.1.7 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelatihan Kerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan kerja menurut Marwansyah (2016) adalah sebagai berikut:

1. Dukungan dari Pimpinan Perusahaan

Penyelenggaraan pelatihan kerja harus didukung oleh pihak tertinggi di suatu perusahaan. Hal ini harus dikomunikasikan kepada seluruh bagian perusahaan dan SDMnya harus memadai untuk melaksanakan pelatihan kerja bagi Sumber Daya Manusia.

2. Tanggung Jawab Pengelola SDM

Dibutuhkannya tanggung jawab dan partisipasi para pengelola Sumber Daya Manusia, terutama ketua penyelenggara aktivitas pelatihan kerja.

3. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi memberikan dampak yang besar kepada Sumber Daya Manusia disuatu perusahaan, makanya kegiatan pelatihan sangat diperlukan karena adanya perubahan dalam metode kerja disuatu perusahaan. Sehingga membuat sumber daya manusianya harus mampu beradaptasi dan meningkatkan kemampuannya

4. Kerumitan Organisasi

Kerumitan organisasi, membuat seorang pekerja harus meningkatkan kemampuannya sebaik mungkin agar mampu mencapai kesuksesan. Sehingga membuat mereka mampu untuk menghadapi perubahan dan mencari perubahan.

5. Cara Belajar

Cara belajar yang benar adalah dengan melakukan perubahan tingkah laku yang ada pada diri seseorang dengan konsisten atau tetap, bukan perubahan perilaku yang bersifat sementara.

6. Pelaksanaan Peran SDM lainnya

Pelaksanaannya berupa rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, hubungan karyawan dan lain-lain.

### **2.1.8 Indikator Pelatihan Kerja**

Indikator pelatihan kerja menurut Rivai & Sagala (2014) sebagai berikut:

1. Materi Pelatihan

Dimana dengan mengetahui kebutuhan yang diperlukan untuk program pelatihan, maka langkah pertama menentukan materi yang akan diberikan.

2. Metode Pelatihan

Dimana metode pelatihan dipilih sesuai materi yang akan disampaikan pada saat pelatihan.

3. Pelatih

Dimana untuk menjadi pelatih harus memiliki dasar keahlian dan kemampuan dalam mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

4. Peserta Pelatihan

Dimana dengan memilih peserta pelatihan yang siap dilatih artinya karyawan yang secara mental sudah dipersiapkan untuk mengikuti program pelatihan.

5. Sarana Pelatihan

Fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung pelatihan seperti dalam bentuk ruangan, konsumsi, keuangan, peralatan dan lain yang harus teliti dalam mempersiapkannya.

### **2.1.9 Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan kemampuan yang didapatkan pada saat bekerja ditempat sebelumnya serta lamanya waktu bekerja yang dilalui karyawan ditempat sebelumnya untuk menjadi pertimbangan dalam pekerjaan ditempat yang baru. Pengalaman kerja menjelaskan tentang tingkatan pemahaman seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga setiap orang mempunyai peluang untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dan dapat meningkatkan produktivitasnya dengan pengalaman kerja yang lebih banyak. Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan kandidat karyawan yang sudah siap untuk

langsung dipekerjakan. Sehingga pengalaman kerja seorang calon pelamar menjadi penilaian utama dalam proses seleksi disuatu perusahaan.

Seseorang yang mempunyai pengalaman kerja yang lama pastinya akan memahami apa yang perlu dilakukan saat terjadi permasalahan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini seseorang yang mempunyai pengalaman yang lebih lama pasti akan mampu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik, cepat dan tidak perlu beradaptasi dalam menuntaskan pekerjaannya. Menurut Samsudin (2016) mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan langkah dalam melamar pekerjaan dan seleksi yang menentukan seseorang dapat diterima atau tidak di suatu organisasi. Pengalaman kerja juga bisa dikatakan suatu hal yang penting dalam proses perkembangan keterampilan seseorang, namun keterampilan seseorang juga didukung oleh pendidikan dan pelatihan, maka disadari atau tidak dengan pengalaman dan keterampilan yang dipunya seseorang akan sanggup untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan kesiapan seseorang dalam bekerja dan menjadi penentu bagi seseorang untuk diterima bekerja disuatu perusahaan. Sehingga semakin siapnya seseorang bekerja dan semakin lamanya seseorang bekerja maka keterampilannya dalam bekerja juga semakin meningkat, serta dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang akan membuat seseorang tersebut mampu untuk menghadapi pekerjaannya dan menyelesaikannya dengan baik dan cepat.

#### **2.1.10 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengalaman Kerja**

Sedangkan menurut Ahmad dalam Muamarizal (2015) menyatakan pendapat tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman kerja sebagai berikut:

a) Masa Kerja (Waktu Kerja)

Lamanya seseorang dalam menjalankan pekerjaannya maka akan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak.

b) Frekuensi

Seberapa sering dalam mengasah kemampuan yang dimiliki dan menjalankan berbagai jenis tugas dapat menghasilkan pengalaman kerja yang lebih memuaskan.



c) Tipe Tugas

Banyaknya tipe pekerjaan yang ditekuni maka semakin banyak pengalaman yang didapatkan dan dalam bekerja menjadi semakin mudah.

d) Praktek

Sesuatu yang didapatkan seseorang sebelumnya sehingga pengalaman kerja semakin meningkat dan keterampilan yang dimiliki dapat diterapkan saat sekarang ketika bekerja.

e) Hasil

Ilmu dan pengetahuan baru yang didapatkan seseorang saat melakukan pekerjaan

### **2.1.11 Manfaat Pengalaman Kerja**

Menurut Kelejan (2018) mengemukakan bahwa manfaat pengalaman kerja sebagai berikut:

1. Disukai dan dipercaya oleh atasan dan orang lain ketika diberikan tugas serta dalam menyelesaikan tugas.
2. Memiliki wewenang atau kekuasaan sehingga dapat memengaruhi orang lain dalam melaksanakan pekerjaan sesuai yang diinginkannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat pengalaman kerja dapat membuat orang lain mempercayai kita dan memiliki kekuasaan dalam memengaruhi orang lain untuk mengerjakan tugas seseuai yang diinginkan.

### **2.1.12 Indikator Pengalaman Kerja**

Menurut Kelejan (2018) menyatakan indikator pengalaman kerja sebagai berikut:

- a) Masa Kerja merupakan berapa lamanya waktu yang dilewati seseorang dalam menguasai tugas dan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tepat.
- b) Mutu pengetahuan dan keterampilan yang ada pada diri seseorang yang disebut sebagai tingkatan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam memahami pekerjaan yang dilakukan dan kompetensi fisik yang dimiliki dalam memperoleh keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- c) Keahlian dalam pekerjaan dan menggunakan peralatan dalam memahami cara menggunakan peralatan kerja dan cara bekerja dengan baik.

Berdasarkan penjelasan indikator diatas menyatakan bahwa lamanya waktu yang dilewati, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta keahlian yang dipunya menjadi suatu hal yang penting dalam mendapatkan peluang pekerjaan yang lebih mudah.

### **2.1.13 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu yang sesuai keahliannya serta keterampilan dan pengalaman seseorang dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kompetensi juga dapat dikatakan sebagai keistimewaan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya namun tidak semua orang memiliki keistimewaan tersebut sehingga kompetensi dalam bekerja menjadi tolak ukur dalam perkembangan karir seseorang. Menurut Marwansyah (2016) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kombinasi antara pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skills*), sikap (*Attitude*) dan keistimewaan/karakteristik (*Characteristics*) yang dimiliki untuk meraih sebuah keberhasilan dalam kehidupan dan karir yang sudah ditentukan dengan standar yang tepat, maka untuk meningkatkan kompetensi harus dilakukan *Training* dan *Development*. Sehingga kompetensi juga menjadi sesuatu yang penting untuk peluang kerja individu untuk mendapatkan sebuah pekerjaan.

Kompetensi menjadi salah satu hal yang dipandang oleh orang lain dalam menilai kepribadian dan karakter seseorang saat melaksanakan pekerjaannya. Menurut Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan *skills* dan *knowledge* serta *attitude* yang ditekankan pada seseorang sesuai pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan diatas menyatakan bahwa kompetensi adalah sebuah keistimewaan atau karakter dan pengetahuan yang dimiliki seseorang serta keterampilan dan sikap atau perilaku seseorang dalam melaksanakan dan memahami pekerjaannya untuk meraih sebuah keberhasilan dalam bekerja.

### **2.1.14 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo (2016) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kompetensi sebagai berikut:

1) Keterampilan (*Skills*)

Dengan memiliki keterampilan dalam melaksanakan segala hal di berbagai kompetensi akan membuat seseorang tersebut mampu untuk mempelajari, mempraktikkan dalam sebuah pekerjaan serta mampu untuk melakukan perbaikan atas kesalahan yang terjadi saat menyelesaikan tugas.

2) Pengalaman (*Experience*)

Punya banyak pengalaman kerja membuat seseorang memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik, sehingga keahlian yang dimiliki akan semakin banyak dan matang dalam melaksanakan tugas.

3) Kepercayaan dan Mutu

Percayanya seseorang terhadap dirinya sendiri ataupun orang lain sangat memengaruhi sikap yang ada di dalam diri seseorang. Jika seseorang berkeyakinan bahwa mereka tidak memiliki inovasi dan kreatifitas, sehingga seseorang tersebut tidak akan mempunyai pemikiran tentang cara baru atau berbeda dalam bekerja atau melaksanakan tugasnya.

4) Karakteristik Kepribadian (*Characteristics Personality*)

Kepribadian merupakan faktor yang sulit berubah namun kenyataannya kepribadian yang dimiliki seseorang akan mudah untuk berubah sesuai dengan lingkungan dan sosial yang ada disekitarnya serta dengan cara berpikrinya yang dapat merubah seseorang tersebut.

5) Pendorong (Motivasi)

Motivasi merupakan hal yang mudah untuk berubah, dengan memberikan apresiasi oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan akan menimbulkan pengaruh yang sangat besar bagi seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

6) Isu Emosional (*Emotional Issues*)

Isu emosional menjadi pengaruh yang sangat besar untuk kompetensi yang dimiliki seseorang, dimana dengan adanya rasa takut, rasa pesimis, rasa dijauhi dan rasa minder membuat seseorang sulit termotivasi dan berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

#### 7) Kemampuan Intelektual

Mempunyai pemikiran kognitif membuat seseorang mampu untuk menganalisis sesuatu dengan baik dan pengalaman kerja menjadi hal yang berpengaruh dalam meningkatkan keahliannya.

#### **2.1.15 Manfaat Kompetensi**

Kompetensi sangat dibutuhkan dalam proses perekrutan dalam menghadapi dunia kerja menurut Edison (2016). Sehingga sangat pentingnya kompetensi dapat membuat sistem perkembangan suatu organisasi dengan dilakukannya pelatihan, pengalaman dan keahlian yang dimiliki. Kemudian kompetensi harus dikembangkan seluas-luasnya agar dapat memberikan kesuksesan bagi organisasi dan karir seseorang.

#### **2.1.16 Indikator Kompetensi**

Menurut Edison (2016) mengemukakan pendapat bahwa indikator kompetensi seseorang harus melalui unsur-unsur sebagai berikut:

##### a) Pengetahuan

Seseorang harus memiliki pengetahuan yang lebih luas dalam menjalankan pekerjaannya dan adanya keinginan untuk menambah pengetahuan yang lebih banyak.

##### b) Keterampilan

Keterampilan dalam berbagai hal dalam teknis maupun materi menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi masalah dan menghasilkan cara atau solusi terhadap permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan tugasnya.

##### c) Sikap

Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berkreaitivitas dalam bekerja.

### **2.2 Kajian Empiris**

Sebuah penelitian tidak akan pernah terlepas dari penelitian terdahulu sebagai dasar dan acuan pada penelitian ini. Kajian empiris digunakan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari peneliti terdahulu, lalu juga sebagai perbandingan dan gambaran bagi peneliti dalam membuat penelitian. Berikut uraian dari hasil yang diperoleh penulis serta perbedaan yang ada pada penelitian ini:

Afrizal (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT . PLN (PERSERO) ULP Helvetia Medan. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan sebanyak 65 orang karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan tingkat pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaannya yaitu menggunakan variabel pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian perbedaannya yaitu pada penelitian saya tidak menggunakan variabel tingkat pendidikan dan juga pada penelitian saya menggunakan variabel *intervening* berupa kompetensi sedangkan penelitian terdahulu ini menggunakan tingkat pendidikan dan tidak menggunakan variabel *intervening*.

Sakinah (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel *intervening*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 orang responden, sampel yang diambil secara keseluruhan karena kurang dari 100. Hasil yang diperoleh pelatihan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pelatihan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel *intervening* memberikan dampak lebih besar. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel pelatihan (X) dengan variabel (Y) kinerja karyawan dan variabel *intervening* kompetensi sedangkan perbedaannya ada pada variabel pengalaman kerja, dimana pada penelitian terdahulu hanya pelatihan saja variabel (X) sedangkan pada penelitian saya menggunakan pelatihan dan pengalaman kerja.

Nursila (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating (Studi pada PT. BTN Kantor Cabang Syariah Makassar). Teknik pengumpulan data menggunakan sampel jenuh dengan jumlah karyawan sebanyak 35 orang. Hasil penelitian ini diperoleh pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan mampu memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja dan kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan antara pengalaman kerja dan

kinerja. Persamaannya ada pada variabel (X) yaitu pelatihan dan pengalaman kerja serta variabel (Y) yaitu kinerja karyawan sedangkan perbedaannya ada pada variabel *intervening* yang menggunakan moderasi.

Wahyunata (2021) bertujuan untuk menguji tentang hubungan antara Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Pemecahan Masalah. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Hasil penelitian ini diperoleh pelatihan Kerja terhadap Kreativitas Pemecahan Masalah memiliki pengaruh positif, Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan Kreativitas Pemecahan Masalah berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Persamaannya ada pada variabel pelatihan (X) dan variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan perbedaannya ada pada variabel *intervening* yaitu kreativitas pemecah masalah.

Fahresa (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 101 karyawan Bento Group Indonesia, Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini diperoleh Pelatihan berpengaruh positif (23,0%) dan signifikan ( $0,001 < 0,05$ ) terhadap Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh positif (32,9%) dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Kinerja karyawan, Motivasi memediasi positif (8,0%) dan signifikan ( $t$  hitung sebesar  $2,680 > t$  tabel sebesar 1,660) pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, dan Motivasi memediasi positif (17,8%) dan signifikan ( $t$  hitung sebesar  $5,741 > t$  tabel sebesar 1,660) pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bento Group Indonesia, Kabupaten Sleman. Persamaannya ada pada pelatihan (X) dan kinerja karyawan (Y) sedangkan perbedaannya ada pada variabel disiplin kerja (X) dan variabel *intervening* yaitu motivasi.

Fadhilah (2021) bertujuan untuk mencari bagaimana pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari pelatihan (X1), dan penghargaan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja (Z). Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Dunia Chemical Industries, sedangkan sampel penelitian yang diambil sebanyak populasi yaitu 87 buah sampel. Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari 2019 sampai Mei 2019. Hasil penelitian ini diperoleh pelatihan, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries, tetapi pelatihan dan penghargaan secara tidak langsung melalui semangat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries. Penghargaan menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan. Persamaannya ada pada variabel pelatihan (X) dan variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan perbedaannya ada pada variabel penghargaan (X) dan variabel *intervening* yaitu semangat kerja (Z).

Kurniawan & Susanto (2021) bertujuan untuk mengetahui Pengaruh pelatihan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 150 responden. Hasil yang diperoleh terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu memperhatikan pengetahuan dan keterampilan karyawan dengan mengadakan pelatihan secara berkala. Persamaannya ada pada variabel (X) yaitu pelatihan kerja dan pengalaman kerja serta variabel (Y) yaitu kinerja karyawan sedangkan perbedaannya itu tidak menggunakan variabel *intervening*.

Rakhman, Ratnasari, & Tanjung (2022) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Office di PT. Feen Marine Batam. Populasi penelitian seluruh karyawan Office sebanyak 60 karyawan. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh. Hasil yang diperoleh pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Office di PT. Feen Marine Batam, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Office di PT. Feen Marine Batam, Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Office di PT. Feen Marine Batam, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Office di PT. Feen Marine Batam. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Office di PT. Feen Marine Batam.

Persamaannya menggunakan variabel pelatihan dan pengalaman kerja serta kinerja karyawan sedangkan perbedaannya ada pada variabel pendidikan, kompensasi dan tidak memiliki variabel *intervening*.

Yulianti (2019) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi variabel *intervening* PT. Amindy Barokah Sumut. Sampel pada Penelitian ini adalah sebanyak 67 responden yang merupakan pegawai PT. Amindy Barokah Sumut. Hasil yang diperoleh terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Amindy Barokah Sumut, serta terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kompetensi PT. Amindy Barokah Sumut dan terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada PT. Amindy Barokah Sumut. Persamaannya ada pada variabel pelatihan, kinerja karyawan dan variabel *intervening* kompetensi sedangkan perbedaannya ada pada variabel pengalaman kerja.

Pramularso (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Dalam penelitian ini jumlah responden adalah 30 karyawan. Hasil penelitian ini diperoleh kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Besarnya koefisien korelasi menunjukkan sebesar 0,396 artinya hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai rendah. Koefisien determinasi atau R Squared = 0,157 yang artinya kompetensi memengaruhi kinerja pegawai sebesar 15,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi. Persamaannya memiliki variabel kompetensi dan kinerja sedangkan perbedaannya pada penelitian terdahulu ini kompetensi menjadi variabel (X) dan tidak ada variabel *intervening* sedangkan pada penelitian saya menggunakan variabel pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel (X) dan memiliki variabel *intervening* yaitu kompetensi.

Soetrisno & Gilang (2018) bertujuan untuk mengetahui kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung. Sampel yang digunakan berjumlah 63 responden dan menggunakan metode teknik simple random sampling. Hasil penelitian ini diperoleh kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia



Tbk Witel Bandung. Dari Koefisien Determinasi (R Square) menunjukkan nilai sebesar 0,510 atau sebesar 51%, artinya nilai ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 51% dan sisanya 49% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Persamaannya memiliki variabel kompetensi dan kinerja sedangkan perbedaannya pada penelitian terdahulu ini kompetensi menjadi variabel (X) dan tidak ada variabel *intervening* sedangkan pada penelitian saya menggunakan variabel pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel (X) dan memiliki variabel *intervening* yaitu kompetensi.

Ratu, Koleangan, & Kojo (2020) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan rumah makan Dabu-Dabu Lemong di Manado. Besarnya sampel ditentukan sebanyak 100% dari populasi total sehingga besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 orang yang ditetapkan dengan teknik total *sampling* atau *sampling* jenuh. Hasil penelitian ini diperoleh pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan rumah makan Dabu-Dabu Lemong di Manado. Sebaiknya perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawan melalui *training* sesuai bidang tugas, guna dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dimasa yang akan datang. Bagi pengusaha rumah makan, disarankan harus memerhatikan pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Persamaannya ada pada variabel pengalaman kerja, kompetensi dan kinerja sedangkan perbedaannya dimana tidak adanya variabel pelatihan dan tidak memiliki variabel *intervening*.

Ghoustul (2021) bertujuan untuk mengetahui, menjelaskan, menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pengalaman melalui Kompetensi terhadap Kinerja Rs. Airlangga. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian umum pada Rs. Airlangga dengan sampel sebanyak 35 orang. Hasil penelitian diperoleh pendidikan yang rendah maka kompetensi karyawan RS. Airlangga Jombang rendah, Pengalaman kerja rendah maka kompetensi karyawan RS. Airlangga Jombang rendah, Pendidikan yang rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah, Pengalaman kerja rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga

rendah, Kompetensi karyawan rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah, Kompetensi karyawan rendah memediasi pendidikan yang rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah dan Kompetensi karyawan rendah memediasi pengalaman kerja rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah. Persamaannya ada pada pengalaman kerja, kinerja dan kompetensi sedangkan perbedaannya tidak adanya variabel pelatihan tetapi memiliki variabel pendidikan.

Pramono & Prahiawan (2022) bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi dan komitmen sebagai variabel *intervening* Pabrik Chemical Recovery Plant (CRP) Coke Oven pada Perusahaan Industri Baja di Cilegon. Populasi sebanyak 63 orang dengan karakteristik pegawai organik dan telah menjalani masa kerja dua tahun, maka jumlah sampel yang diambil adalah 60 orang. Hasil penelitian ini diperoleh pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaannya ada pada pelatihan, kinerja dan kompetensi sebagai variabel *intervening* sedangkan perbedaannya ada pada pengalaman kerja dan memiliki dua variabel *intervening* yaitu kompetensi dan komitmen.

Soomro & Hussain (2018) bertujuan untuk mengetahui peran pelatihan karyawan dalam meningkatkan *Perceived* kinerja melalui kompetensi di industri jasa studi bidang perbankan. Data dikumpulkan dari 152 bankir dari berbagai bank di Karachi melalui kuesioner survei. Hasil penelitian ini terdapat hubungan substansial antara Pelatihan Saat Bekerja, Desain Pelatihan dan Pengiriman dan Kinerja yang Dirasakan, meskipun Pelatihan di Luar Pekerjaan terbukti sebagai prediktor yang lemah. Penelitian ini menghasilkan informasi yang berguna untuk penelitian masa depan. Persamaannya ada pada variabel pelatihan dan kinerja serta kompetensi sedangkan perbedaannya ada pada pengalaman kerja.

Octavianu (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia cabang Manado. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom

Indonesia cabang Manado. Hasil penelitian ini pengalaman kerja dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji koefisien determinasi pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh sebesar 63,9% terhadap kinerja karyawan. Saran untuk PT. Telkom Indonesia cabang Manado sebaiknya dapat meningkatkan *standard* kualitas kinerja karyawannya sehingga pelayanan yang diberikan kepada konsumen memuaskan dan diterima. Persamaannya ada pada variabel pelatihan, pengalaman kerja dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya tidak adanya variabel *intervening*.

Suwarno & Aprianto (2019) bertujuan untuk mengetahui pengalaman kerja dan pengembangan karir memengaruhi kinerja karyawan PT Sinar Niaga Sejahtera. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 32 orang yang merupakan karyawan PT Sinar Niaga Sejahtera. Hasil penelitian ini diperoleh pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaannya ada pada variabel pengalaman kerja dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya ada pada tidak adanya variabel *intervening* dan adanya variabel pengembangan karir.

Leatemala (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Maluku. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dan diperoleh 61 sampel yang valid. Hasil penelitian ini diperoleh pengaruh simultan antara pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja dan ada pengaruh parsial pengalaman kerja terhadap kinerja, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya pengalaman kerja secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja di Badan Pusat Statistik Maluku. Persamaannya ada pada variabel pelatihan, pengalaman kerja dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya tidak adanya variabel *intervening*.

Hitalessy, Roni, & Iswandi (2018) bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja karyawan terhadap kinerja karyawan bagian garmen PT Seikou Seat Cover. Sampel yang digunakan seluruh karyawan PT Seikou Seat Cover bagian Garmen. Menunjukkan bahwa R (Koefisien Korelasi) sebesar 0,518 atau 51,8%, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan dalam kondisi sedang antara tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja

dengan kinerja dan hasil analisis Dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa persentase kontribusi pengaruh variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja adalah sebesar 26,8%. Persamaannya ada pada variabel pelatihan, pengalaman kerja dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya tidak adanya variabel *intervening*.

Herwina (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan otomotif di Riau Indonesia. seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Hasil regresi linier sederhana diperoleh  $Y=10,940+0,617X$ , dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut memiliki arah yang positif. Hasil uji t menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi adalah 0,496. Artinya sebesar 49,6% variabel kinerja pegawai dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 50,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Persamaannya ada pada kompetensi dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya tidak ada variabel *intervening*.

Esthi & Savhira (2019) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Lestarindo Perkasa. Pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 75 responden. Hasil yang diperoleh yaitu uji t menunjukkan nilai t sebesar 2,028 dengan nilai signifikansi 0,046 yang berarti hipotesis pertama diterima dan secara parsial menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi diperoleh hasil uji t dengan nilai t hitung sebesar 2,812 dan nilai signifikansi sebesar 0,006 yang berarti hipotesis kedua diterima dan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja diperoleh hasil uji t dengan nilai hitung sebesar 2,159 dan nilai signifikan sebesar 0,034 yang berarti hipotesis ketiga diterima dan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan dapat disimpulkan bahwa kontribusi pelatihan kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama adalah sebesar 34,7% sedangkan sisanya sebesar 65,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam

penelitian ini di PT. Lestarindo Perkasa. Persamaannya ada pada pelatihan kerja, kompetensi dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya ada pada disiplin kerja dan tidak ada variabel *intervening*.

Marhayani, Musnadi, & Ibrahim (2019) bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kecenderungan kepuasan kerja, kompetensi karyawan, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor yang memediasi hubungan antara kompetensi, komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Dinas Pengairan Provinsi Aceh (Dinas Pengairan Provinsi Aceh), dengan sampel sebanyak 149 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 0,30 pada taraf signifikansi 0,021, komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,32 dengan taraf signifikansi 0,007, terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,44 pada taraf signifikansi 0,004, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,13 dengan taraf signifikansi 0,327 ( $\geq 0,05$ ). Selain itu, ditemukan juga bahwa faktor kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengairan Provinsi Aceh. Persamaannya ada pada kompetensi dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya ada pada komitmen kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## **2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesisi Penelitian**

### **2.3.1 Hubungan Keterkaitan Antara Variabel Penelitian**

#### **1. Hubungan Pelatihan dengan Kompetensi**

Pelatihan adalah suatu hal yang perlu dilakukan agar kemampuan yang dimiliki seseorang dapat berkembang dan tumbuh menjadi yang lebih baik lagi agar mampu bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Menurut Sunyoto (2016), pelatihan merupakan usaha untuk mengasah kemampuan seseorang dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Pelatihan yang diartikan suatu usaha dalam mengasah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk kelancaran dalam bekerja, sehingga mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Sakinah

(2021) diperoleh hasil penelitian bahwa pelatihan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pelatihan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel *intervening* memberikan dampak lebih besar.

## 2. Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kompetensi

Pengalaman kerja menjadi patokan dalam melihat kompetensi yang ada pada karyawan didalam sebuah organisasi dengan adanya pengalaman yang dimiliki seorang karyawan membuat karyawan mampu untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan kandidat karyawan yang sudah siap untuk langsung dipekerjakan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Ghoustul (2021) di peroleh hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengalaman kerja rendah maka kompetensi karyawan RS. Airlangga Jombang rendah, Pengalaman kerja rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah, Kompetensi karyawan rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah, Kompetensi karyawan rendah memediasi pengalaman kerja rendah maka kinerja karyawan RS. Airlangga rendah.

## 3. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2016), pelatihan adalah agar individu, dalam bekerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan serta mencegah menurunnya keterampilan pada semua tingkat organisasi. Pelatihan yang dilakukan akan mampu membuat seorang karyawan bekerja dengan baik dan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Dalam penelitian terdahulu Fadhilah (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries, tetapi pelatihan dan penghargaan secara tidak langsung melalui semangat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

## 4. Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Samsudin (2016) mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan langkah dalam melamar pekerjaan dan seleksi yang menentukan seseorang dapat diterima atau tidak di suatu perusahaan. Pengalaman kerja menjadi hal yang penting

di beberapa organisasi dengan melihat pengalaman kerja yang di miliki seseorang pihak perusahaan akan mampu menempatkan seseorang tersebut kebidang yang sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya dan organisasi juga mampu melihat kinerja seseorang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta seberapa seseorang tersebut mampu menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Kurniawan & Susanto (2021) Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia.

#### 5. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi dapat dikatakan keterampilan (*skills*) yang dimiliki seorang karyawan, maka kompetensi yang dimiliki atau yang sudah ada pada seorang karyawan harus terus diasah agar membuat karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Menurut Marwansyah (2016) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kombinasi antara pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skills*), sikap (*Attitude*) dan keistimewaan/ karakteristik (*Characteristics*) yang dimiliki untuk meraih sebuah keberhasilan dalam kehidupan dan karir yang sudah ditentukan dengan standar yang tepat, maka untuk meningkatkan kompetensi harus dilakukan pelatihan (*Training*) dan pengembangan (*Development*). Penelitian terdahulu yang dilakukan Pramularso (2018) diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta.

#### 6. Peran Kompetensi sebagai Variabel Intervening

Kompetensi menjadi salah satu aspek dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, karena kompetensi adalah suatu keunggulan atau kelebihan yang dimiliki seseorang di dalam dirinya di dalam sebuah pekerjaan ataupun hal lainnya yang belum tentu orang lain mempunyai kelebihan tersebut.

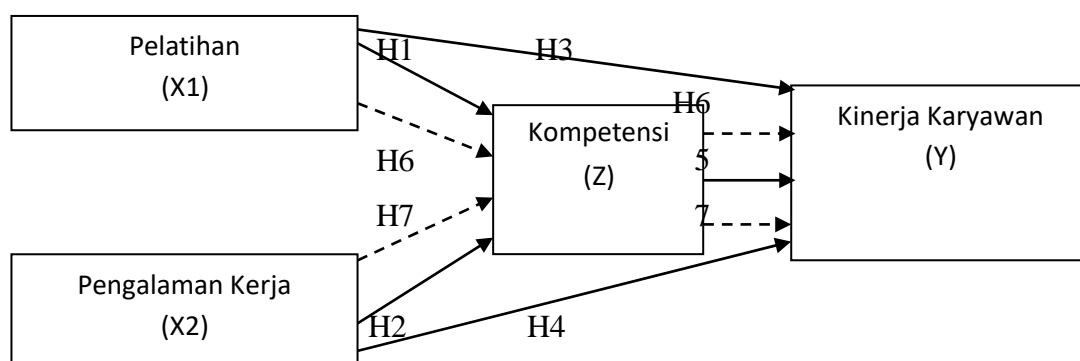
Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kompetensi besarnya pengaruh pelatihan kepada karyawan dapat membuat yang karyawan memiliki keistimewaan dan keahlian yang lebih baik lagi yang berpengaruh besar

terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Yulianti (2019) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa kompetensi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kompetensi, karyawan yang memiliki pengalaman kerja akan memiliki kompetensi yang khusus yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan terdorong untuk disiplin dalam bekerja serta memiliki sopan santun dalam bekerja. Menurut Ratu, Koleangan,& Kojo (2020) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan rumah makan Dabu-Dabu Lemong di Manado. Sebaiknya perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawan harus diperhatikan melalui pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.3.2 Gambar Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dan dampaknya terhadap variabel intervening. Sehingga untuk mempermudah pemahaman tentang kerangka penelitian ini, maka dapat disampaikan gambar skema kerangka konseptual penelitian berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian diatas menjelaskan bahwa pelatihan berperan sebagai X1 dan pengalaman kerja berperan sebagai X2. Sehingga kedua variabel ini merupakan variabel independen atau variabel bebas.



Sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai Y yaitu variabel dependen atau variabel terkait dan dampaknya terhadap variabel *intervening* yaitu kompetensi berperan sebagai (Z). Tanda panah pada Gambar 2.1 diatas menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) memengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan kompetensi (Z) dan pengalaman kerja (X2) memengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan kompetensi (Z) serta kompetensi (Z) memediasi pengaruh pelatihan (X1) dan pengalaman kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

### **2.3.3 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018), mengemukakan bahwa hipotesis merupakan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi

H2: Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kompetensi

H3: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4: Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6: Kompetensi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

H7: Kompetensi memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan