

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Program Diklat**

###### **2.1.1.1. Definisi Program Diklat**

Kebutuhan Diklat muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi yang mencakup menurunnya tingkat produksi. Program Diklat (diklat) adalah rancangan suatu sistem dalam proses perubahan sikap dan tata laku seseorang maupun peningkatan atau perolehan kemahiran (keterampilan) dalam rangka pendewasaan melalui upaya pengajaran dan pelatihan (Daryanto dan Bintoro, 2014 : 26).

Menurut Yuniarsih *et al* (2010:133) program Diklat dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi dipasar.

Menurut Notoadmodjo (2009:16), mengartikan Diklat merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah Diklat dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusediklat (Pusat Diklat).

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi

karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Menurut Ambar (2009: 219), mengartikan bahwa Diklat adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Widodo (2015:79), Diklat adalah semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan atau pembelajaran. Menurut Bella dalam Hasibuan (2016:70), Diklat merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai Diklat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan

#### **2.1.1.2. Elemen-Elemen Diklat**

Menurut Daryanto dan Bintoro (2014:34 -37) diperlukan elemen-elemen dari pendidikan pelatihan (diklat), yaitu:

1. Mengkaji kebutuhan pelatihan, yaitu melakukan pengkajian tentang ada tidaknya kesenjangan dalam penampilan kerja yaitu kesenjangan antara apa

yang seharusnya dilakukan merupakan ketentuan penampilan kerja (standar), sedangkan apa yang sebenarnya dilakukan merupakan tingkat penampilan kerja yang dicapai atau yang dimiliki. Indikatornya adalah peningkatan keterampilan kerja karyawan.

2. Tujuan pelatihan, yaitu dengan bentuk kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta lain setelah selesai mengikuti program diklat. Biasanya dirumuskan dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum yaitu menggambarkan tentang tujuan yang ingin dicapai pada akhir pelatihan.
3. Tujuan khusus yaitu menguraikan secara lebih spesifik, tujuan yang ingin dicapai untuk tercapainya tujuan umum pelatihan. Indikatornya adalah pencapaian tujuan.
4. Proses merancang program diklat, indikatornya adalah materi pelatihan, metode penyampaian, proses belajar setiap materi, dan proporsi waktu.
5. Melaksanakan program diklat, yaitu implementasi proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran, yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan pelatihan. Indikatornya adalah jadwal pelatihan, pelatih yang sesuai dengan kriteria dan kelengkapan sarana dan fasilitas diklat maupun penunjangnya.
6. Melakukan evaluasi program diklat, yaitu kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan program diklat. Indikatornya adalah tingkat kepuasan peserta terhadap proses dan hasil pelatihan yang diperolehnya, perubahan pengetahuan, dan seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap pekerjaan.

### **2.1.1.3. Jenis Diklat**

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:200-201), Diklat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu:

#### **a. Pendidikan Umum**

Yaitu pendidikan yang dilaksanakan didalam dan diluar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan umum.

#### **b. Pendidikan Kejuruan**

Yaitu pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta pendidikan maupun melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

#### **c. Pelatihan Keahlian**

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan termasuk didalamnya pelatihan ketatalaksanaan.

#### **d. Pelatihan Kejuruan**

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada pelatihan keahlian.

Menurut Terry dalam Sastrohadiwiryono (2005:203-204), Diklat dapat dibedakan menjadi 4 (empat) jenis yaitu:

a. Diklat Sebelum Penempatan

Diklat sebelum penempatan berhubungan dengan jenis dan jumlah instruksi yang diperlukan pegawai yang tidak berpengalaman sebelum mereka bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

b. Diklat Induksi

Tujuan Diklat induksi adalah melengkapi pegawai baru dengan keterangan dan informasi yang diperlukan untuk pengetahuan dan pengertian yang lengkap tentang praktek dan prosedur perusahaan seperti menjelaskan ketentuan dan peraturan yang berlaku, memberikan keterangan dan informasi kepadanya tentang kebijaksanaan dan kinerja dalam perusahaan serta memberikan kepadanya tentang apa yang diharapkan dari dia sebagai pegawai.

c. Diklat di Tempat Kerja

Diklat ditempat kerja diselenggarakan dengan maksud membentuk kecakapan pegawai yang diperlukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Diklat ini berusaha mengisi celah antara kemampuan pekerja dengan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.

d. Diklat Penyelia

Diklat penyelia diselenggarakan dengan tujuan memberikan keterangan dan informasi yang berhubungan dengan teori dan aplikasi mengenai teknis penyeliaan.

Dari uraian jenis-jenis Diklat dari beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis diklat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai untuk mendapat hasil yang optimal dengan sesuai kemampuan dibidangnya.

#### **2.1.1.4. Tujuan Diklat**

Tujuan utama dari diadakannya Diklat ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap oleh Simamora dalam Ambar (2009:220-221):

- a. Memperbaiki kinerja;
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai;
- c. Membantu menyelesaikan masalah operasional;
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi;
- e. Memenuhi kebutuhan–kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Hasibuan (2012:58), berpendapat bahwa tujuan Diklat adalah sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

##### a. Produktivitas kerja

Melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

##### b. Efisiensi

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat.

f. Moral

Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Melalui pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *humanskill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Melalui pengembangan, balas jasa (gaji, upah *intensif* dan *benefis*) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiry (2005:21-24), tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan Diklat bagi suatu perusahaan meliputi:

a. Peningkatan Keahlian Kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan dibawah standar. Adanya Diklat, para pegawai dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

b. Pengurangan Keterlambatan, Kemangkiran, serta Perpindahan

Berbagai alasan seringkali muncul dari pegawai atas tindakan yang mereka lakukan, meskipun seringkali alasan tersebut tidak masuk akal. Hal ini terjadi apabila manajemen memberikan peringatan atas tindakan yang mereka lakukan, baik karena keterlambatan masuk kerja atau dalam bertindak sesuai dengan tugasnya, sering mangkir, maupun keinginan untuk pindah pada pekerjaan lain.

c. Pengurangan Timbulnya Kecelakaan dalam Bekerja, Kerusakan dan Peningkatan Pemeliharaan Terhadap Alat-alat Kerja.

Timbulnya kecelakaan dalam bekerja biasanya akibat atas kelalaian pegawai atau perusahaan. Adanya penyelenggaraan Diklat dimaksudkan agar pemeliharaan

terhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan bekerja, kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

#### d. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap perusahaan adalah memperoleh tingkat profitabilitas tinggi, dan setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh tingkat profitabilitas tinggi harus ditunjang beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satunya adalah kondisi kerja para pegawai. Apabila pegawai memiliki gairah dan semangat bekerja rendah, tentu produktivitas kerjanya akan rendah ataupun merosot. Sebaliknya, bila pegawai yang memiliki semangat dan kegairahan kerja tinggi maka produktivitas kerjanya akan tinggi pula.

#### e. Peningkatan Kecakapan Kerja

Sebenarnya banyak cara mengembangkan kecakapan kerja, salah satunya dengan metode yang dipandang efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja adalah dengan melalui Diklat agar para pegawai dapat mengenal teknologi dan komputerisasi secara praktis saja yang memungkinkan pembahasan terhadap segala kesulitan yang pernah mereka temukan dan yang akan dihadapi pada saat bekerja.

#### f. Peningkatan Rasa Tanggung Jawab

Masing-masing pegawai sebenarnya memiliki rasa tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensinya berbeda-beda bergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Tanggung jawab dalam arti kewajiban seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya

dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Penyelenggaraan Diklat diharapkan rasa tanggung jawab para pegawai dapat meningkat, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Adanya tujuan dari Diklat yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan diklat adalah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan.

#### **2.1.1.5. Dimensi-dimensi dan Indikator Program Diklat**

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro (2009:39), dimensi program diklat yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- a. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program diklat relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu *up to date*;
- b. Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan;
- c. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, 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, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makananya memuaskan.

## **2.1.2. Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi adalah dorongan atau gejolak yang timbul dari dalam diri manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhannya sesuai dengan keinginan masing-masing (Afin Murtie, 2012: 63). Dalam bukunya Robbins (2008: 222) mengemukakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kadarisman (2012: 278), Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2012:141), Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2007: 93).

Menurut Saydam (2000: 327) dalam Kadarisman (2012: 276), pengertian motivasi dalam kehidupan sehari-hari diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan, motivasi merupakan kegiatan atau cara untuk mendorong gejolak dalam diri manusia agar mau berperilaku,

bekerja secara optimal untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan yang telah ditentukan.

#### **2.1.2.2. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2012: 150), Mengatakan bawah jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

##### 1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

##### 2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.1.2.3. Teori Motivasi**

##### **A. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)**

Hasibuan (2012: 152) mengemukakan teori Maslow (1943) yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation*

atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Maslow berpendapat bahwa dalam diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis, terdiri atas kebutuhan akan makanan, minuman dan kebutuhan fisik lainnya;
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional;
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan;
4. Kebutuhan penghargaan, baik penghargaan internal maupun eksternal;
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

## **B. Teori X Dan Teori Y (Douglas McGregor)**

Menurut Hasibuan (2012: 160), Douglas Mc. Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. Mc. Gregor terkenal dengan teori X dan teori Y-nya, dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan).

Afin Murtie (2012: 68) menyebutkan bahwa menurut Mc. Gregor, dalam berhubungan dengan karyawannya, manajer memiliki asumsi-asumsi yang digolongkan dalam teori X sebagai berikut:

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Disamping teori X yang sepertinya hanya memandang seorang karyawan dari sisi negatifnya saja, ada pula teori Y yang dapat mengimbangi teori X. Teori Y terdiri atas empat asumsi, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.

3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari dan bertanggung jawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### C. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg (1950) dalam Hasibuan (2012: 157), seorang profesor ilmu jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*. Menurut Frederick Herzberg (1996) dalam Robbins (2008: 218) ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik.

- 1) Faktor-Faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:
  - a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan;
  - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya;
  - c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya;
  - d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi;
  - e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

2) Faktor-Faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:

- a. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi;
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya;
- c. Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya;
- d. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain;
- e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan. (Michael dan Intan, 2010:25-26)

### **2.1.3. Kompetensi**

#### **2.1.3.1. Deifinisi Kompetensi**

Istilah Kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata latin *competere* yang artinya "to be suitable". Kemudian ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 46 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Hutapea dan Thoha (2011:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut : Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Menurut Spencer & Spencer dalam Moehariono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. ”Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (job tasks) (Spencer & Spencer dalam Moehariono, 2010:4).

Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu :

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta

mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar). Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut :“Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. ”Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai - nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

### 2.1.3.2. Jenis-Jenis Kompetensi

#### 1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moehariono (2010:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut :

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya Diklat bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak

dan motif berada pada personality iceberg, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2010:14). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan;
- b. Motivasi kerja tinggi;
- c. Sikap, motif dan cara pandang;
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal);
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki;
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

## 2.Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Meheriono, 2010:42).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (ekternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality management* (TQM), redesign proses kerja dan

membuat struktur organisasi yang flattening atau horizontalization atau bahkan secara ekstrem, melakukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar-besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsure dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah *core ideology* yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri.

*Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*. Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam

bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya sistem manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) Diklat, 3) sistem dan 4) kebijakan.

### **2.1.3.3. Manfaat Kompetensi**

Menurut Ruky (2006:107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi karyawan;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktivitas;

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai - nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, *training*, *development*, dan evaluasi.

Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi,

Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

#### **2.1.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (2008:56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai;

2. Keterampilan;

3. Pengalaman;
4. Karakteristik Kepribadian;
5. Motivasi;
6. Isu Emosional;
7. Kemampuan Intelektual;
8. Budaya Organisasi.

#### **2.1.3.5. Tujuan Kompetensi**

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil. (Veithzal, dkk, 2014:229). Menurut Hutapea dan Nurianna (2011:16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Pembentukan Pekerjaan;
2. Evaluasi Pekerjaan;
3. Rekrutmen dan Seleksi;
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi;
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi;
6. Pembelajaran Organisasi;
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan;
8. Sistem Imbal Jasa.

### 2.1.3.6. Indikator Kompetensi

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari :

1. Pengetahuan;
2. Keterampilan;
3. Sikap Perilaku.

Menurut Hutapea dan Thoha (2011:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

#### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

#### 2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang *programmer* komputer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.

#### 3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan

mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.4. Kinerja**

##### **2.1.4.1. Definisi Kinerja**

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Ada beberapa definisi mengenai kinerja yang dijelaskan oleh beberapa ahli, berikut adalah beberapa definisi kinerja :

Menurut Mangkunegara (2011:67), Kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Helfert yang dialihbahasakan oleh Veithzal Rivai (2011:604) kinerja adalah :

“Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”.

Kemudian pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2011:604), menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya- biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya”.

Mangkunegara (2011:67) mendefinisikan kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Bangun (2012:231) Kinerja adalah :

“Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan”

Berdasarkan definisi di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan dari karyawan secara kualitas dan kuantitas yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang umum

untuk kebanyakan pekerja meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Edy Sutrisno (2014:153) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, faktor disiplin individu dan lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas;
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

Pada umumnya orang percaya bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja;
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja;
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor memiliki arti atau kegunaan masing-masing bagi penentuan kinerja, tetapi pada dasarnya kombinasi ketiga faktor itu sangat menentukan tingkat hasil kerja yang dapat menentukan suatu kinerja dari setiap karyawan.

### **2.1.4.3. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai dalam target waktu yang sudah ditentukan. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis;
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan;
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kurang dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin;
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kurang tersebut.
4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

#### **2.1.4.4. Syarat-Syarat Penilaian Kinerja**

Perusahaan dapat mengetahui seorang karyawan mampu meningkatkan kinerja atau tidak dapat dilakukan dengan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayati (2013:261), penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2012:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil, dan objektif maka penilaian haruslah dilakukan orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilaian;
- b. Penilaian harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif;
- c. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### **2.1.4.5. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Dimensi Kuantitas Kerja diukur 2 (dua) indikator yaitu :
  - a. Kecepatan;
  - b. Kemampuan.
2. Dimensi Kualitas dari hasil diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator, yaitu:
  - a. Kerapihan;
  - b. Ketelitian hasil Kerja.
3. Dimensi Kerja Sama diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu :
  - a. Jalinan kerja sama;
  - b. Kekompakan.
4. Dimensi Tanggung Jawab diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu.
  - a. Hasil kerja;
  - b. Mengambil keputusan.
5. Dimensi Inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

### 2.1.5. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus belajar dari peneliti lain untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu mengenai Program Diklat, Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kinerja.

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

No (1)	Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil Penelitian (5)	Sumber (6)
1	Nur Rahmah Andayani PT. PCI Elektronik International, 2016	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Pendidikan, pelatihan, motivasi dan kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel kompetensi Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 4, No. 1, July 2016, 41-46 p-ISSN: 2337-7887
2	Sopa Martina, Didin Syarifuddin Lokawisata Baturraden. 2014	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Pelatihan dan Motivasi	Perbedaan : Variabel prestasi kerja, tidak terdapat variabel kompetensi pegawai Alat Analisis : Regresi linier berganda	Nilai total untuk pengaruh Diklat terhadap motivasi dan dampaknya terhadap prestasi kerja sebesar 52,63%. Sisanya sebesar 47,37% dipengaruhi oleh faktor lain.	Jurnal Pariwisata. Vol I. No. 1 April

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Fuad Nazar Endang Siti Astuti Muhammad Faisal Riza, PT. BTPN Cabang Pakis Malang). 2014	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Perbedaan :  Tidak terdapat variabel kompetensi pegawai  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil pengujian analisis path menunjukkan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus
4	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto CV Haragon Surabaya. 2013	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Perbedaan :  Tidak terdapat variabel kompetensi  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat	AGORA Vol. 1, No. 3.

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				CV Haragon Surabaya	
5	Rita Angelina da Luz Mota Kantor Kepresidenan Timor-Leste. 2014	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Pendidikan, Pelatihan dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel kompetensi  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Diklat (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	, ISSN : 2337- 3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.11 : 614-638
6	Fajar Hidayat Fahmi, Ratih Nur Pratiwi, Trisnawati, Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. 2013	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Pendidikan, Pelatihan, Prestasi Kerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel kompetensi pegawai  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel Diklat (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Variabel Prestasi Kerja Pegawai Aparatur Pemerintah Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan(Y)	<i>Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3, No. 11, Hal. 1809-1813</i>
7	Muhamad Alwi, CV. XYZ.2017	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Kompetensi, motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel Diklat  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Variabel kompetensi, dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja sebesar 94.10% dan sebesar 5.90% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti	JURNAL LOGIKA, Vol XIX No 1 p- ISSN : 1978- 2560
8	Septiyani; Lim Sanny PT. Beta Setia Mega. 2013	Metode Penelitian Kuantitatif:  Variabel yang diteliti : Kompetensi, Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel Diklat  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi individu terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara parsial. Motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh	BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 4 No. 1: 274-282

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				secara parsial. Di samping itu, kompetensi individu dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara simultan	
9	Sentot Iskandar, Enceng Juhana, SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi.2014	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kompetensi, Kinerja	Perbedaan : Lingkungan kerja, kepuasan kerja Alat Analisis : Regresi linier berganda	Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi	Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, , 86-98 ISSN 2443-2121
10	Ahrul Tsani F., Sekretariat jenderal Kementerian luar negeri. 2013	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kompetensi, Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Proses penempatan kerja Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil analisis regresi berganda dan ttest membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh, penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan kerja dengan mempertimbangan prestasi akademik dan motivasi dari hubungan yang baik dengan atasan dapat mempengaruhi pada pencapaian kinerja karyawan	Jurnal MIX, Volume III, No. 1
11	Ary Sutrischastini Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. 2015	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel diklat dan kompetensi Alat Analisis :	<i>Motif positive and significant effect on the performance of, expectations positive and significant impact on the</i>	JURNAL KAJIAN BISNIS VOL. 23, NO. 2, 121 - 137

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Regresi linier berganda	<i>performance of, and (4) incentives, motives and expectations of positive and significant impact on the performance of the staff of the Regional Secretariat Gunungkidul.</i>	
12	Kiki Cahaya Setiawan Divisi operasi PT. Pusri Palembang.2015	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel diklat dan kompetensi Alat Analisis: Regresi linier berganda	Pengujian dengan t statistik menunjukkan bahwa nilai thitung (11,257) > ttabel (1,970). Hal tersebut mengindikasikan penolakan Ho yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang ”. Adapun besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 26,68%	PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2. 43-53
13	Olivia Theodora, PT.Sejahtera Motor Gemilang. 2015	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel diklat dan kompetensi Alat Analisis : Regresi linier berganda	Secara parsial motivasi <i>relatedness</i> dan <i>growth</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi <i>existence</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	AGORA Vol. 3, No. 2.

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				Motivasi <i>relatedness</i> menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi <i>existence</i> dan motivasi <i>growth</i> .	
14	Sindi Larasati, Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). 2014	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel diklat dan kompetensi  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Pada hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.551. Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 55.1%, sedangkan sisanya 44.9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V, No 3.
15	Rahmayanti, CV. Putra Kaltim Samarinda. 2014	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel diklat dan kompetensi  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda.	eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (2): 215-229 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id © Copyright
16	R. Okky Satria, Asep Kuswara, Dinas Perhubungan Kota Bandung. 2013	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi, Kompetensi dan Kinerja	Perbedaan : Pelatihan, Produktivitas kerja  Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil analisa regresi sederhana yang diperoleh menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Kompetensi Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja sebesar 87,90%.	Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7, No. 2, 74-83 ISSN 2443-0633

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Wahono, Sekolah Dasar Kristen YSKI Semarang.2006	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel : Motivasi dan Kompetensi	Perbedaan : Tidak terdapat variabel Diklat dan Kinerja Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi	Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 : 40 - 53
18	Nirmala Ahmad Ma'ruf, Siswanto, Kabupaten Malang.2010	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kompetensi	Perbedaan : Tidak terdapat variabel Diklat dan Kinerja Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Peningkatan Kompetensi	Buletin Penelitian Sistem Kesehatan – Vol. 13 No. 1: 77–82
19	Ragil Permansari PT. Augrah Raharjo Semarang.2013	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Motivasi dan Kinerja	Perbedaan : Lingkungan kerja Alat Analisis : Regresi linier berganda	Secara parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari perhitungan Koefisiensi determinasi (R <sup>2</sup> ) motivasi dan lingkungan kerja keduanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja sebesar 55,4%.	MAJ 2 (2) Management Analysis Journal
20	Eddy Yunus, KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya.2012	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kompetensi dan Kinerja	Perbedaan : Tidak terdapat variabel Diklat dan motivasi Alat Analisis : Regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini adalah, kemampuan berkomunikasi pegawai merupakan penghambat bagi suksesnya pekerjaan kelompok atau suatu tim kerja. Komunikasi akan menghasilkan sinergi positif dalam kelompok.	Ekuitas: Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan – Volume 16, Nomor 3,: 368 - 387

*Sumber : Penelitian Terdahulu*

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak serta tugas pembantuan. Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Objek penelitian yaitu Petugas Lapangan Keluarga Berencana Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis sebanyak 141 orang.

Pengertian Program Diklat menurut Yuniarsih *et al* (2010:133) program Diklat dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi dipasar. Dimensi program Diklat menurut Daryanto dan Bintoro (2014:34 -37) diantaranya adalah Mengkaji kebutuhan pelatihan, Tujuan pelatihan, Proses merancang program diklat, Melaksanakan program diklat, melakukan evaluasi program diklat.

Pengertian motivasi menurut *David Mc.Clelland* (dalam Anwar Prabu Mangkunagara, 2012: 97) adalah *achievement motivation as motivation that drives a person to achieve success in competing with a size advantage (standard of excellence)*. Artinya motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan.

Sedangkan dimensi motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunagara, 2012: 97 diantaranya adalah *Need for achievement* (Kebutuhan untuk berprestasi), *Need for affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan), *Need for power* (Kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Usman (Wibowo dan Hamrin, 2012: 102), “Kompetensi dimaknai sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Dimensi kompetensi diantaranya adalah Pengetahuan, Keterampilan, Sikap Perilaku.

Kinerja menurut Wibowo (2011:7) berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dimensi Kinerja menurut Mangkunegara (2011:61) diantaranya adalah Kuantitas Kerja, Kualitas dari hasil, Kerja Sama, Tanggung Jawab, Inisiatif.

Instansi-instansi pemerintah bertujuan untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengolah atau memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, begitu juga dengan organisasi atau instansi pemerintah. Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak yang menentukan hasil akhir dari proses pembangunan nasional suatu bangsa.. Sinambela (2010 : 3)

Program Diklat memiliki hubungan dengan motivasi kerja. Menurut Mangkuprawira (2004 : 136) manfaat Diklat diantaranya adalah membantu dalam

pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.

Menurut William McDougall (1908) dalam buku Thoha (2012: 205) motivasi merupakan suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organisme untuk mengetahui atau memperhatikan setiap objek dan bertindak atau mempunyai suatu impulse bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengarungi ketidakseimbangan.

Kesadaran akan pentingnya Diklat ini merupakan realita yang harus dihadapi Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis saat ini. Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis tidak dapat mengabaikan manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan saat ini. Perusahaan tidak dapat mengabaikan manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Upaya memaksimalkan tingkat pendidikan dan penerapan pelatihan kerja merupakan upaya instansi dalam memenuhi kebutuhan pegawai yang sangat berpengaruh terhadap kompetensi pegawai tersebut.

Bernandian dan Russell dalam Gomes (2009:197), Diklat adalah Setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang

sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut hasil penelitian Gidion (2009), bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Wanita kelas II A Medan serta dipertegas lagi dengan hasil penelitian Simanungkalit (2009), dengan hasil pendidikan dan pelatihan (Diklat) Teknis dan Motivasi terhadap kinerja Alumni Balai Diklat Industri Regional Medan.

Begitu pula dengan hasil penelitian Hendrik (2006), Pendidikan dan Pelatihan (diklat) serta Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang erat serta mempunyai arah yang sama, yaitu meningkatkan *skill*, *knowledge*, dan *attitude* dari karyawan. Karena factor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Faktor motivasi memiliki hubungan dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Keduany faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual pegawai dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Hendri (2006)

Program Diklat berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Dahmiri (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi  $r^2$  sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada variabel kinerja Pegawai ( Y ) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan ( X ).

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2010: 8) pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

Ruky (dalam Sutrisno, 2012: 209) berpendapat bahwa kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Hasil penelitian McClelland (dalam Sutrisno, 2012: 209), menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian mengenai kompetensi terhadap Kinerja sebagaimana yang dilakukan oleh Yudi Supiyanto (2015) menerangkan bahwa Kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan

kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Bounds & Pace (dalam Sutrisno, 2012: 210) .

Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia. Bounds & Pace (dalam Sutrisno, 2012: 210) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Untuk memperkuat penelitian yang dilakukan, maka dapat disertakan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali Baba (2014) yang meneliti mengenai Pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data pada menunjukkan bahwa 66,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain, dimana hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independent yaitu gaya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

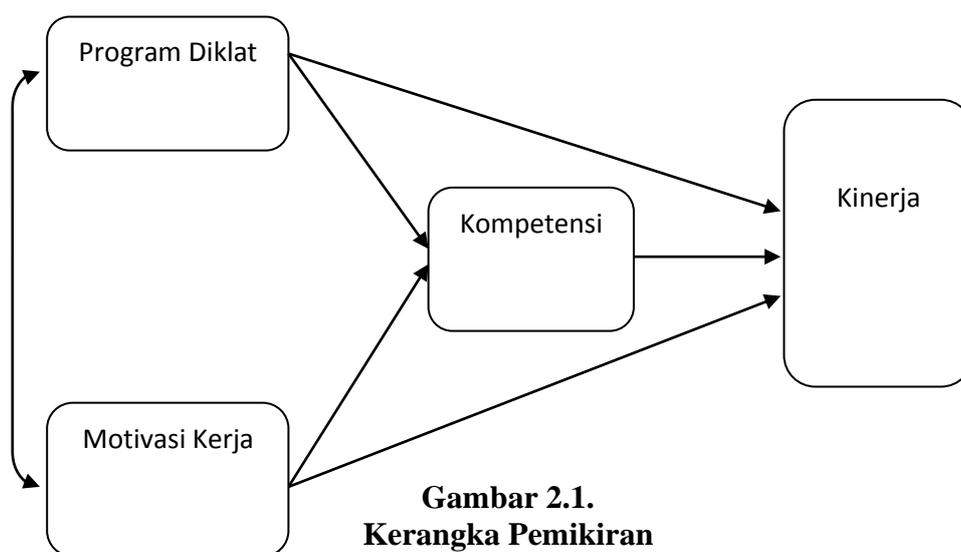
Terdapat bermacam – macam pemberian motivasi, secara langsung diberikan pimpinan, kemudian pemberian *reward*, atau bahkan bonus/insentif, dengan berbagai cara perusahaan akan selalu memberikan motivasi agar kinerja selalu meningkat. Pekerjaan yang tidak mudah dan selalu dikejar deadline menuntut Petugas Lapangan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis harus bekerja cepat dan teliti. Agar selalu konsisten dalam bekerja, motivasi yang tinggi harus diberikan. Namun lepas dari motivasi, ada atau tidak nya motivasi, Petugas Lapangan secara tidak langsung mempunyai tanggung jawab yang harus dilaksanakan, karyawan tetap bekerja dengan keras dan mewajibkan diri untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani (2016) bahwa Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang sebenarnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan, keahlian. Berdasarkan hal tersebut pegawai akan memiliki motivasi mengikuti Diklat untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Motivasi kerja juga tidak kalah penting dalam upaya mendorong bawahan dalam melaksanakan tugasnya dan pekerjaannya sehingga dapat berjalan lancar, dimana motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku bawahan di dalam perusahaan” (Hasibuan, 2010:146).

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja sebagaimana yang diungkapkan Aries Susanty, dkk (2012) bahwa berdasarkan hasil analisis, motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat mendorong kinerja Petugas Lapangan di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis.

Untuk mengetahui pengaruh Pengaruh Program Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi dan Implikasinya Pada Kinerja maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Program Diklat dan Motivasi Kerja adalah sebagai variabel independen (bebas), Kompetensi sebagai variabel Intervening, sedangkan Kinerja adalah sebagai variabel dependen (terikat), maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



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

### **2.3. Hipotesis Penelitian**

Dengan mengacu kepada kerangka konseptual tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1: Terdapat pengaruh Program Diklat dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan terhadap Kompetensi Petugas Lapangan Keluarga Berencana Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis.
- H2: Terdapat pengaruh Program Diklat, Motivasi Kerja dan Kompetensi secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Petugas Lapangan Keluarga Berencana Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis.